AL RIES

Tác giả *Nguồn gốc nhãn hiệu*
và *22 quy luật bất biến trong xây dựng thương hiệu*

TẬP TRUNG HAY LÀ CHẾT?

Chiến lược doanh nghiệp

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

TẬP TRUNG HAY LÀ CHẾT

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Số 36, ngõ Hoà Bình 4, Minh Khai

Hai Bà Trưng, Hà Nội

ĐT: 04. 36246920 - Fax: 04. 36246915

Chịu trách nhiệm xuất bản, nội dung:

Q.Chủ Tịch Kiêm T.Giám đốc – Tổng biên tập

VŨ ANH TUẤN

Biên tập: Đinh Thị Thanh Hòa

Trình bày: Ái Quốc

Vẽ bìa: Thiên Thanh

Sửa bản in: Hải Yến

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

TẠI HÀ NỘI

Trụ sở chính: 176 Thái Hà, Phường Trung Liệt, Quận Đống Đa, TP.Hà Nội

*Tel: (84-24) 3 722 6234 | 35 | 36

*Fax: (84-24) 3722 6237

*Email: info@alphabooks.vn

Phòng kinh doanh: *Tel/Fax: (84-24) 3 773 8857

*Email: sale@alphabooks.vn

TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

*Tel: (84-28) 3 8220 334 | 35

In 3.000 cuốn, khổ 14 x 20.5 cm tại Công ty TNHH MTV in và Thương mại Thông tấn xã Việt Nam - Vinadataxa

Địa chỉ: Số 70-342 Khương Đình, Hạ Đình, Thanh Xuân, TP. Hà Nội

Xác nhận ĐKXB số: 4812-2017/CXBIPH/01-294/LĐXH cấp ngày 28/12/2017

Quyết định xuất bản số: 646/QĐ-NXBLĐXH cấp ngày 28/12/2017

Mã ISBN: 978-604-65-3238-5

In xong và nộp lưu chiểu năm 2018.

Bộ sách vực dậy công ty thời khủng hoảng

Giải pháp quản lý cho doanh nghiệp thời khủng hoảng

Trong bất cứ giai đoạn nào của quá trình phát triển, các doanh nghiệp đều cần phải có chiến lược đúng đắn để có thể đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đặc biệt trong giai đoạn khó khăn của nền kinh tế như hiện nay, họ buộc phải tìm ra câu trả lời chính xác cho các câu hỏi then chốt để tồn tại và chuẩn bị cho tăng trưởng sau khủng hoảng.

Bộ sách gồm 4 tác phẩm kinh điển cho quản trị trong thời khủng hoảng của các bậc thầy về quản trị và tư vấn doanh nghiệp trên thế giới như Peter Drucker, Al Ries, W. Edwards Deming, v.v.. chính là lời giải cho những vướng mắc trên của doanh nghiệp:

1. Quản trị trong thời khủng hoảng

2. Xây dựng bộ máy lãnh đạo để trường tồn

3. Thực thi – Hoàn thành kế hoạch bằng phương pháp quản trị có nguyên tắc

4. Tập trung hay là chết?

Thời điểm kinh tế khủng hoảng là thách thức, nhưng cũng là một cơ hội cho các doanh nghiệp cải tiến quy trình hoạt động cũng như tìm ra cách ứng phó với những biến động của thị trường. Khi kinh doanh chậm lại, doanh nghiệp sẽ có thời gian và nhân lực cho việc rà soát, sắp xếp và tối ưu hóa các công việc, cải tiến quy trình sản xuất, tiết kiệm chi phí và nguyên vật liệu, tập hợp đầy

đủ thông tin để cung cấp cho nhà đầu tư, cổ đông chiến lược,... Và bộ sách chính là chìa khóa giúp các doanh nghiệp nhanh chóng thoát khỏi khủng hoảng và vực dậy thành công.

Trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc!

Tập trung hay là chết?

Thật là một kỳ duyên ứng ngộ khi cuốn sách *Focus* của Al Ries được ra mắt bạn đọc Việt Nam đúng vào thời điểm mà sự cảnh báo của tác giả từ mười năm trước đã thành hiện thực.

Chúng ta đang sống trong một thế giới kinh doanh bất định với nhiều điều không tưởng đã xảy ra: sự sụp đổ hàng loạt những trụ cột của nền kinh tế thế giới do quốc gia bội chi, công ty liều phát, công dân bạo dùng… Nếu soi kỹ sự khủng hoảng trong thời kỳ này, ta đều thấy định hướng tập trung trong các tổ chức đã không còn đủ sức để kiềm giữ những tham vọng, khát vọng làm giàu nhanh của họ. Chiến lược đa dạng hóa, mở rộng, hiệp lực và hội tụ dù hứa hẹn đem lại những viễn cảnh tươi sáng ban đầu đã nhanh chóng sụp đổ kéo theo một loạt hệ quả về thua lỗ, nợ nần, sa lầy và phá sản. Quá nhiều tên tuổi lớn của nền thương mại thế giới nay chỉ là còn những "thương hồn" đang vật vã dần xa thế giới này. Mẫu số chung của những vấn đề này chính là sự mất tập trung và khác biệt.

Từ những dự cảm của một bậc thầy về marketing, Al Ries đã định hướng các nguồn lực và thời gian của mình để kiến giải những tình huống vì sao Nintendo với "quy mô" và vốn hóa chỉ bằng 1/13 so với Sony lại làm ra nhiều lợi nhuận hơn tập đoàn này? Còn Nokia đã tập trung và khác biệt ra sao để có được thị phần lớn nhất trên thế giới và mỗi năm bán được hơn 900 triệu điện thoại di động trên toàn cầu.

Vậy họ đã "tập trung" như thế nào và tạo được sự "khác biệt" ra sao trong hoạt động kinh doanh, tiếp thị, truyền thông và bán hàng?… Trong ý nghĩa đó, chúng tôi xin trân trọng giới thiệu cuốn sách được dịch với tiêu đề *Tập trung hay là chết?* Có thể nói sự tập trung chính là tâm điểm chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp, là chìa khóa cho sự phát triển bền vững, là quyết sách để sinh tồn trong cuộc chiến bất tận với những thương hiệu hùng

mạnh ở một thế giới kinh doanh bất định. Chúng tôi hy vọng người đọc có thể tìm được trong cuốn sách này nhiều kiến giải cho hành trình hội nhập và phát triển.

TRẦN HOÀNG

Chủ tịch VietnamMarcom

Lời tác giả

Focus: The Future of Your Company Depends on It (Tập trung hay là chết?: Chiến lược doanh nghiệp) là cuốn sách đầu tiên tôi thực hiện với sự giúp đỡ của con gái và là cộng sự đắc lực của tôi, Laura. Mười năm qua, kể từ khi chúng tôi bắt đầu hợp tác, giờ đây Laura đã trở thành nhà chiến lược thị trường hàng đầu. Tháng 10 năm 2002, tạp chí *Business 2.0* đã bình chọn Laura là "Chuyên gia kinh tế của năm" cùng với các tác giả tên tuổi như Larry Bossidy, Noel Tichy và C. K. Prahalad[1].

---

[1]. Lawrence A. Bossidy (sinh 1935) là doanh nhân kiêm học giả. Ông là cựu CEO của hãng AlliedSignal (sau này đổi tên thành Honeywell), và có trên 30 năm làm việc tại General Electric, từng giữ chức Phó Chủ tịch và Giám đốc điều hành. Ông là tác giả cuốn Execution: The Discipline of Getting Things Done (Thực thi, Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2007).

Noel M. Tichy (sinh năm 1945) là nhà tư vấn quản lý, tác giả và nhà giáo dục Hoa Kỳ. Ông đã đồng tác giả, biên tập hoặc đóng góp cho hơn 30 cuốn sách.

Coimbatore Krishnarao Prahalad (sinh năm 1941) là nhà quản lý, tư vấn, học giả, giáo sư chiến lược kinh doanh tại Đại học Michigan.

Sau lần đầu tiên xuất bản cuốn sách này, chúng tôi còn cộng tác với nhau trong bốn cuốn sách khác. Tuy nhiên, *Focus* vẫn được coi là cuốn sách cơ bản nhất của chúng tôi, được rất nhiều bạn đọc yêu thích bởi nó đã đề cập dễ hiểu và cô đọng nhất mọi khái niệm về marketing.

Focus cũng có ảnh hưởng mạnh mẽ đối với công việc của chúng tôi là tư vấn cho các tập đoàn lớn, trước hết là 500 công ty trong danh sách của tạp chí *Fortune*. Chúng tôi đã vận dụng những lời khuyên của chính mình vào việc tập trung kinh doanh.

Tôi đã mong muốn rằng, từ khi xuất bản cuốn sách Focus năm 1996, các công ty sẽ trở nên tập trung hơn. Nhưng điều đó vẫn chưa thành sự thật. Các công ty của Mỹ thường đưa ra không ít lý

do cho việc tìm kiếm các hướng đi mới, gia nhập các lĩnh vực kinh doanh, thị trường và lãnh thổ mới.

Những độc giả trung thành của chúng tôi có lẽ đã quá quen thuộc với bốn "kỵ sĩ" trong sách Khải Huyền là: Đa dạng hóa, Mở rộng, Hiệp lực và Hội tụ. Những kỵ sĩ này đang tàn phá các công ty hàng đầu của Mỹ.

Đa dạng hóa là kỵ sĩ đầu tiên. Hãy xem xét ví dụ của công ty Coca-Cola. Vị cựu Chủ tịch Roberto Goizueta đã bị chỉ trích về việc ông không đưa công ty tham gia các loại hình kinh doanh khác. Goizueta đáp lại: "Thật thiếu sáng suốt khi cho rằng bạn sẽ thành công hơn khi tham gia hai loại lĩnh vực kinh doanh tệ hại thay vì chỉ tập trung kinh doanh tốt một loại hình. Bạn sẽ tự tạo thêm rủi ro cho mình và điều này thật điên rồ". Chúng tôi cũng tán thành ý kiến này. Chương 6: *Câu chuyện của hai công ty nước Cola* đề cập đến việc công ty PepsiCo đã từ bỏ chuỗi nhà hàng của mình. Đó là sự kiện xảy ra sau khi *Focus* xuất bản được một năm.

Mở rộng là chàng kỵ sĩ thứ hai. Theo phương thức chung về "tận dụng tính hợp pháp của công ty", nhiều công ty không ngừng tìm cách gắn tên tuổi của mình trên các loại sản phẩm khác. Đó là một việc làm vô bổ. Hãng máy tính IBM là một ví dụ. Họ đã sử dụng tên tuổi của mình về loại máy tính trung tâm để cho ra đời loại máy tính cá nhân (IBM PC). Và sau 23 năm tham gia thị trường mới này, họ đã bị tổn thất tới 15 tỷ đô-la. Nếu một hãng danh tiếng như IBM cũng không thể thành công khi tham gia thị trường mới, thì sao bạn lại hy vọng công ty của mình có thể thực hiện được điều đó? Điều mà hãng IBM đáng lẽ nên làm là gì? Câu trả lời chính xác là hãng nên để thị trường máy tính cá nhân cho các công ty khác. Nội dung này sẽ được đề cập trong Chương 12. Chương 13 sẽ đề cập đến việc IBM tập trung mở rộng hệ thống phần mềm điều hành mà họ đã làm mấy năm trước. Hy vọng là điều đó sẽ thành công.

Hiệp lực là kỵ sĩ thứ ba. Nếu hai yếu tố Đa dạng hóa và Mở rộng không hỗ trợ gì cho sự phát triển của công ty thì yếu tố này cũng tương tự. Việc hãng Hewlett-Packard (HP) liên doanh với hãng máy tính Compact là một ví dụ. Bên cạnh việc liên doanh với Compact, HP cố gắng tham gia vào nhiều lĩnh vực khác. Nhưng sau khi liên doanh, lợi nhuận biên của hãng giảm xuống chỉ còn 2,4%.

Hội tụ là kỵ sĩ cuối cùng, có uy lực lớn nhất và cũng là nhân tố tác động mạnh nhất. Để nghiên cứu vấn đề này, hãy xem xét Chương

3: *Sự phân chia và lực chi phối.*

Hãy làm một phép so sánh giữa Sony, một công ty kinh doanh không tập trung với Nintendo, một công ty tập trung vào lĩnh vực điện tử tiêu dùng (chỉ sản xuất các trò chơi video và máy chơi video). Mặc dù quy mô của Nintendo chỉ bằng 1/13 của Sony nhưng lợi nhuận mà Nintendo đạt được nhiều hơn Sony trong thập niên qua.

Đó chính là sức mạnh của kinh doanh có định hướng tập trung.

AL RIES

Atlanta, Georgia, 2005

Lời nói đầu

Sau khi gắn bó phần lớn đời mình với công việc marketing cũng như nghiên cứu tính thực tiễn của nó, tôi đã viết cuốn sách này. Cuốn sách chỉ ra cho doanh nghiệp cách thức kinh doanh theo định hướng tập trung.

Nội dung chính của cuốn sách đề cập đến tính thực tiễn của quá trình marketing. Marketing không chỉ là việc bán một sản phẩm hay một loại hình dịch vụ nào đó, mà chính là quá trình tìm kiếm tương lai cho doanh nghiệp.

Tương lai ở đây không phải chỉ là tương lai chung chung mà là tương lai nằm dưới tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Kinh doanh theo định hướng tập trung đồng nghĩa với việc định hướng tương lai cũng như vạch ra các bước đi cụ thể để biến tương lai đó thành sự thật.

Đó chính mục tiêu của công việc marketing.

Theo Peter Drucker, nhà tư vấn quản lý: "Bất kỳ doanh nghiệp nào đều chỉ cần thực hiện hai chức năng cơ bản là marketing và đổi mới."

Drucker cũng nói thêm: "Marketing là chức năng mang tính khu biệt và chỉ có ở hoạt động kinh doanh", "Công ty kinh doanh là một tổ chức khác biệt so với các tổ chức khác ở chỗ đối tượng mà nó trao đổi trên thị trường là các sản phẩm hàng hóa và dịch vụ… Bất kỳ tổ chức nào thiếu hoạt động marketing hoặc chỉ coi marketing là yếu tố phụ thì tổ chức đó không phải là một công ty kinh doanh, hoặc không nên được điều hành theo kiểu một công ty kinh doanh".

Đã đến lúc chúng ta cần đánh giá đúng đắn vai trò của hoạt động marketing. Mặc dù Peter Drucker đã đề cập nhận thức trên trong cuốn sách *The Practice of Management (Thực tiễn công tác quản lý)*,

xuất bản lần đầu tiên năm 1954 nhưng phải mất một thời gian dài chúng mới thâm nhập được vào ý thức của giới lãnh đạo các công ty ở Mỹ. Song các công ty này thay đổi mục tiêu hoạt động rất chậm.

Sau Thế chiến I, mọi mục tiêu của hoạt động kinh doanh đều hướng vào sản xuất. Vào thời kỳ này, các công ty được coi là kinh doanh thành công nếu có thể cung cấp hàng hóa trong thời gian nhanh hơn với chi phí thấp hơn các đối thủ cạnh tranh.

Sau Thế chiến II, mục tiêu của các công ty dần dần chuyển hướng sang lĩnh vực tài chính. Các doanh nghiệp được coi là kinh doanh thành công khi công việc mua bán trao đổi hàng hóa được thực hiện thuận lợi với các hạng mục thu hút đầu tư cao nhất.

Vậy hiện nay vấn đề này được hiểu như thế nào? Cả hai yếu tố sản xuất và tài chính dường như đã hoàn tất sự phát triển của chúng. Ngày nay các công ty đều tập trung vào marketing.

Đâu là điểm chung giữa các ông chủ của những tập đoàn, công ty lớn như Bill Gates của Microsoft, Bert Roberts của MCI, Ross Perot của Công ty Hệ thống Perot, Sam Walton của Wal-Mart, Micheal Eisner của Walt Disney, John Smale của Procter & Gamble, Robert Goizueta của Coca-Cola và Roger Smith của General Motors?

Chúng ta đều biết họ là những giám đốc điều hành lừng danh của thập niên trước. Không chỉ có vậy, theo tạp chí *Advertising Age (Thời đại Quảng cáo)*, họ còn được bầu chọn danh hiệu "Các nhà marketing của năm" từ năm 1985-1994 (riêng Micheal Eisner tiếp tục có tên trong danh sách này vào năm 1995).

Tạp chí *Advertising Age* đã nhìn nhận được thực tế của hoạt động kinh doanh ngày nay: tổng giám đốc điều hành cũng chính là tổng giám đốc marketing. David Packard – người đồng sáng lập HP, từng nói: "Marketing là công việc đặc biệt quan trọng đối với bộ phận marketing".

Microsoft được đánh giá là công ty thành công nhất trong thập niên qua. Lou Gerstner của IBM đã phải nói về Bill Gates và tập đoàn Microsoft: "Đó là một công ty có công tác marketing tốt nhất mà tôi từng biết sau hơn 20 năm trong nghề marketing".

Bạn có thể đang phân vân không biết một người làm marketing viết sách về công tác quản lý thì sẽ như thế nào? Đó là một câu hỏi rất hay!

Nhưng câu hỏi hay hơn nữa là: Vậy thì một người làm công tác quản lý là người như thế nào?

Câu trả lời: Đó là người làm công tác marketing biết đọc bản quyết toán và bản thông báo lãi, lỗ.

Giới thiệu

Mặt trời là nguồn cung cấp năng lượng khổng lồ. Mỗi giờ quay quanh Trái đất, mặt trời có thể cung cấp hàng tỷ kilowatt điện. Nhưng chỉ cần đội mũ và sử dụng kem chống nắng, bạn có thể tắm nắng hàng giờ mà không phải e ngại về ảnh hưởng của nó đối với sức khỏe.

Nguồn năng lượng của tia laser rất yếu. Một đường chuyền thẳng liên tục của nó chỉ chứa khoảng vài watt điện. Nhưng với một tia laser, bạn có thể xuyên thủng một vật cứng như kim cương hay có thể tiêu diệt một tế bào ung thư.

Một hiệu ứng tương tự như vậy cũng sẽ xảy ra khi bạn tập trung vào một công ty. Bạn sẽ tạo ra được sức mạnh giống như sức mạnh của một tia laser để có thể chi phối thị trường. Đó chính là mục đích của việc định hướng tập trung trong kinh doanh.

Nếu mất đi định hướng tập trung, công ty sẽ mất đi sức mạnh. Khi đó nó sẽ giống như mặt trời, phân tán sức mạnh cho quá nhiều loại hàng hóa và thị trường.

Trong vài thập niên gần đây, việc bùng nổ các loại hình dịch vụ cũng như hàng hóa mới đã gây tác động không nhỏ đến thị trường. Sự phát triển nhanh chóng của khoa học – kỹ thuật cùng với việc giảm giá thành sản xuất đã mang đến nhiều loại hàng hóa khác nhau, luôn sẵn sàng phục vụ người tiêu dùng khắp mọi nơi.

Các công ty đối phó với việc này bằng cách cho ra đời những dòng sản phẩm mới. General Electric, nhà sản xuất thiết bị điện, cũng đã thâm nhập vào thị trường thiết bị truyền hình, động cơ phản lực, máy tính, đồ nhựa, các dịch vụ tài chính và nhiều loại hàng hóa, dịch vụ khác không hề liên quan đến sản phẩm chính. Đây cũng là xu thế chung của các công ty trên toàn thế giới, từ American Express – công ty chuyển phát nhanh của Mỹ đến Zenith – tập đoàn điện tử của Thụy Sĩ.

Thời kỳ hoàng kim đó đã qua. Điều hiển nhiên là các công ty không thể cứ mãi mở rộng loại hình sản phẩm. Họ đã đạt đến mức độ không thể không nghĩ lại. Họ tự đánh mất tính hiệu quả, tính cạnh tranh, và tệ hại nhất là sự lúng túng khi quản lý một bộ sưu tập sản phẩm và dịch vụ quá phức tạp và không liên quan đến sản phẩm kinh doanh chính.

Công ty bạn có thể là ngôi sao lớn hay một khối lớn đang rực cháy có kích thước lớn hơn mặt trời hàng trăm lần nhưng sức nóng chỉ bằng một nửa so với mặt trời. Những ngôi sao không thể tập trung hóa nhưng các công ty thì có thể. Đây chính là thông điệp của cuốn sách này. Đã đến lúc bạn củng cố sức mạnh của công ty mình bằng cách kinh doanh theo định hướng tập trung hơn.

May mắn thay, chủ tịch của một số công ty nhận được thông điệp này. Gần đây, các phương tiện truyền thông cũng đã đưa rất nhiều thông tin về những công ty tập trung hay tái tập trung trong hoạt động.

Thậm chí là một tên tuổi lớn như General Electric cũng không muốn mở rộng loại hình kinh doanh. Gần mười năm qua, General Electric đã bán hàng trăm cơ sở kinh doanh cũng như cắt giảm một nửa số nhân công.

Về mặt toán học, với các tỷ lệ tăng trưởng thường niên như 10%, 15% hay 20% không thể kéo dài giai đoạn mở rộng công ty. Năm 2004, General Motors đã thu về 155 tỷ đô-la. Nếu tỷ lệ tăng trưởng thường niên của hãng là 20% thì trong 20 năm tới có lẽ hãng sẽ trở thành một ngôi sao lớn với tổng trị giá là 7,1 nghìn tỷ đô-la, lớn hơn cả tổng sản phẩm quốc nội của nước Mỹ hiện nay.

Những gì bạn đang chứng kiến ngày hôm nay chính là sự khởi đầu trong việc chống lại hiện tượng mở rộng quá mức. Thay vì mở rộng, một số công ty đi theo hướng ngược lại. Họ quay về với những hoạt động kinh doanh truyền thống của mình. Họ đã rút ra được bài học từ tia laser: cách thức tập trung.

Và bạn cũng nên làm vậy.

Tương lai phát triển của công ty bạn phụ thuộc hoàn toàn vào điều đó.

1

Sự thiếu tập trung của các công ty Mỹ

Động lực nào thúc đẩy các công ty Mỹ? Đó là: Sự tăng trưởng. Các công ty phải đạt được sự phát triển bền vững về doanh thu cũng như lợi nhuận, kể cả khi phải hoạt động trong các thị trường không còn dấu hiệu tăng trưởng.

Theo tính toán, để đạt được mục tiêu này, các công ty sẽ phải mở rộng sản phẩm khác cũng như tăng tính hấp dẫn cho loại hình kinh doanh. Họ sẽ phải thâm nhập các thị trường mới, sản phẩm mới, hoặc mua lại các công ty khác, hoặc phải chấp nhận liên doanh liên kết.

Cho dù bạn gọi quá trình mở rộng đó là "mở rộng dòng sản phẩm", "đa dạng hóa" hay "hiệp lực" thì bản thân nó là sự thúc ép lớn khiến cho công ty bạn mất đi định hướng tập trung. Đó là lý do tại sao một công ty như IBM với doanh thu có thể đạt tới 63 tỷ đô-la vẫn chịu lỗ 8 tỷ hay General Motors với 133 tỷ đô-la vẫn chịu lỗ 23 tỷ.

Cho dù yêu cầu phải lớn mạnh là tất yếu nhưng việc theo đuổi sự tăng trưởng cho mục đích của riêng mình rõ ràng là một chiến lược sai lầm. Đương nhiên, các tổng giám đốc là người phải trả giá cho chiến lược sai lầm này. Trong lịch sử, chưa thời kỳ nào có nhiều tổng giám đốc bị ban quản trị cho "về vườn" như vậy. Trong số này, có James Robinson của American Express, John Sculley của Apple, Anthony D'Amato và Ervin của Borden, Barry Gibbons của Burger King, Rod Canion của Compaq, Ken Olsen của Digital Equipment, Kay Whitmore của East Kodak, Robert Stempel của General Motors, Tom Barrett của Goodyear, John Akers của

Knudsen và Paul Lego của Westinghouse Electric.

Việc theo đuổi mục tiêu tăng trưởng không gây ra sự thiếu định hướng tập trung. Sự thiếu tập trung xảy ra rất tự nhiên, không liên quan tới các nỗ lực có chủ đích của một bộ phận nào trong công ty.

Một công ty thành công thường bắt đầu với việc tập trung chuyên môn cao độ vào một loại hàng hóa, dịch vụ hay thị trường nhất định nào đó. Theo thời gian, công ty này dần trở nên thiếu tính kinh doanh tập trung do cung cấp quá nhiều loại hàng hóa và dịch vụ cho quá nhiều thị trường với đủ mức giá khác nhau. Công ty mất phương hướng chủ đạo, không biết phát triển theo hướng nào và với mục đích gì. Những tuyên bố về sứ mệnh của công ty trở nên vô nghĩa.

Rất có thể bạn từng làm việc cho một công ty như vậy. Phần lớn mọi người cũng sẽ như bạn. Ban đầu, mọi thứ xem chừng rất ổn. Những sản phẩm và dịch vụ truyền thống của công ty giành được thành công rất lớn. Công ty có nhiều động lực thúc đẩy cũng như những kỳ vọng lớn. Giá cổ phiếu của công ty tăng nhanh như tên lửa. Cùng với đó là những cơ hội, hướng phát triển mới. Công ty tràn đầy hứng khởi, mọi người đều rất quyết tâm.

Đó là cảnh tượng có thể bắt gặp ở General Motors vào thời điểm những năm 1960, Sears vào những năm 1970, IBM vào những năm 1980 và Microsoft vào những năm 1990.

Nhưng sau một thời gian, mọi thứ trở nên tồi tệ. Những điều tưởng như là cơ hội lớn lại khiến ta gặp nhiều rắc rối. Những mục tiêu đề ra không đạt được, hoạt động kinh doanh không còn náo nhiệt, lợi nhuận giảm sút, áp lực gia tăng.

Về mặt vật lý, hiện tượng này được gọi là hiện tượng entropy hay sự hỗn loạn. Khái niệm của Rudolf Clausius về entropy nói rằng, theo thời gian hiện tượng này ở các hệ thống khép kín cũng sẽ tăng lên. Giống như việc bạn sắp xếp lại toàn bộ tủ quần áo, thế nào một tháng sau nó cũng sẽ trở nên hỗn độn.

Các công ty sẽ không khác gì tủ quần áo của bạn. Theo thời gian, chúng cũng trở nên thiếu tính tập trung.

Các công ty cũng giống như gara để ô tô. Bạn thử dành một buổi chiều thứ bảy quý giá để dọn sạch gara của mình. Công việc rất vất vả, nhưng nó sạch sẽ hơn khiến bạn rất hài lòng. Bạn sắp xếp mọi thứ theo đúng vị trí. Bạn tự hứa: từ giờ trở đi sẽ sắp xếp mọi

thứ gọn gàng và luôn giữ cho gara sạch sẽ như vậy. Một năm sau, bạn lại thấy cái gara trở thành một đống bừa bộn.

Có hai lý do dẫn đến tình trạng thiếu định hướng tập trung ở các doanh nghiệp. Thứ nhất là do sự mất uy tín rộng rãi, thứ hai là công ty vẫn có thể hoạt động được nhưng đã bộc lộ những dấu hiệu yếu kém và khó khăn trở ngại.

Cũng giống như con người, các công ty cuối cùng cũng lâm vào tình trạng dần mất đi tính định hướng tập trung. Peter Drucker đang vẽ nên bức tranh ảm đạm về tình trạng của các công ty hiện nay khi nói: "Khi phân tích tổng thể một tổ chức cũng như các hoạt động kinh doanh chủ đạo của nó, bạn sẽ nhận thấy nó đang trong tình trạng tồi tệ hơn tưởng tượng rất nhiều. Các sản phẩm mà ngày nay bạn có thể khoe khoang hóa ra cũng chỉ thuộc về quá khứ hay chỉ là những vụ đầu tư để thể hiện cái tôi của các nhà lãnh đạo. Các hoạt động không được chú ý hóa ra lại là những tổn thất nặng nề, có thể ảnh hưởng đến vị thế cạnh tranh của công ty. Những điều mà các công ty nghĩ là quan trọng thì hóa ra lại không có nghĩa lý với khách hàng".

Lý do mất uy tín chính là việc đa dạng hóa hoạt động kinh doanh. Bạn có nhớ việc đa dạng hóa hoạt động kinh doanh đã từng phổ biến rộng rãi thế nào không? Hầu hết các công ty của Mỹ đều tiến hành theo cách này để chứng minh niềm tin vào lý thuyết "Không bỏ hết trứng vào một giỏ".

Các dịch vụ tài chính là loại hình mà các doanh nghiệp luôn ưa chuộng trong quá trình đa dạng hóa. Trong số các công ty đi theo hướng này có Sears, American Express, Xerox, Prudential Insurance và Westinghouse Electric,…

Những gì đã xảy ra với Westinghouse Electric thật là một kinh nghiệm xương máu. Công ty này đã gần như trở nên què quặt vì các dịch vụ tài chính từ chi nhánh của mình. Một năm trước, công ty đã bên bờ phá sản. Trong năm năm gần đây, công ty đã thay bốn chủ tịch – những người khiến công ty thâm hụt 2,4 tỷ đô-la trong tổng doanh thu 58,6 tỷ đô-la.

Một kinh nghiệm không lấy gì làm vui vẻ cũng xảy ra với Xerox. Đầu thập niên 1990, Xerox quyết định đa dạng hóa bằng việc cung cấp thêm các dịch vụ tài chính, dưới cái tên "The Xerox Financial Machine". Khi hệ thống The Financial Machine sụp đổ

cuối năm 1992, Xerox phải gánh chịu khoản tiền 778 triệu đô-la sau thuế và buộc phải tuyên bố rút khỏi thị trường này. Tờ *Wall Street Journal* nhận định: "Việc đầu tư sai lầm khi tham gia thị trường mới này chỉ có tác dụng chứng minh tính tất yếu của việc quay lại hoạt động kinh doanh chính của hãng về máy photocopy mà thôi."

Công ty này nối tiếp công ty kia tìm kiếm những phép lạ trong việc tham gia thị trường mới nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh cũng như giúp tăng giá cổ phiếu của công ty. Nhưng kết cục họ chỉ nhận được sự thất vọng, thậm chí là vỡ mộng.

- IBM mua Rorm năm 1984 rồi bán đi năm 1989;
- Coca-Cola mua Columbia Pictures năm 1982 rồi bán đi năm 1989;
- Metropolitan Life mua hãng phim Century 21 Real Estate năm 1985 rồi bán đi năm 1995;
- Chrysler mua Gulfstream Aerospace năm 1988, đến năm 1990 lại bán đi;
- Eastman Kodak mua Sterling Drug (một hãng dược phẩm) năm 1988 rồi lại bán đi năm 1994;
- Dow Chemical mua Marion Merrel Dow năm 1989 rồi bán đi năm 1995;
- Matsushita mua MCA năm 1990 rồi lại bán đi năm 1995.

Một nghiên cứu về việc tiếp nhận cũng như giải thể của các công ty cho thấy chúng thường tồn tại theo chu kỳ 6 năm. Đây là thời gian đủ dài để các công ty nhận ra việc mua lại công ty khác là sai lầm. Nó cũng đủ dài để công chúng đầu tư quên lời hứa về sức mạnh hiệp lực phi thường khi tuyên bố các cuộc mua lại.

Nếu các công ty quan hệ công chúng tốt thì việc họ tuyên bố quay trở lại với hoạt động kinh doanh nền tảng cũng sẽ được công chúng đầu tư ủng hộ không kém khi họ tuyên bố mở rộng công ty bằng việc mua lại một công ty khác.

Nhìn lại quá khứ có thể thấy, hoạt động đa dạng hóa của một số công ty thật nực cười. Ngày 7/10/1985, Lee Iacocca tuyên bố về sự ra đời của Tập đoàn Chrysler gồm bốn công ty con với các loại hình kinh doanh riêng biệt: Chrysler Motor (chuyên về ô tô),

Chrysler Aerospace (Gulfstream), Chrysler Financial (chuyên cung cấp các dịch vụ tài chính) và Chrysler Technologies (chuyên về kỹ thuật).

Iacocca lại tự chìm sâu trong mớ bòng bong về cái gọi là đa dạng hóa vì hoạt động kinh doanh của bốn công ty con này không hề có hiệu quả. Nhưng ngay sau đó ông lại cho tiến hành nguyên cứu việc mua lại một công ty công nghệ cao với vốn đầu tư lên tới 1 tỷ đô-la.

Sau đó, ông đã phải thú nhận rằng việc đa dạng hóa hoạt động của công ty là một trong những sai lầm lớn nhất của mình: "Chúng tôi không cần phải trở thành một tập đoàn. Điều đó sẽ khiến nó trở thành một trong những công ty có cơ cấu cồng kềnh nhất. Khi đi chệch hướng, chúng tôi sẽ phải ngay lập tức định hướng tập trung trở lại."

Ford Motor cũng trải qua tình thế tương tự. Petersen, Tổng Giám đốc của hãng, quyết định Ford nên phát triển thành một công ty có ba công ty con trực thuộc với các hoạt động kinh doanh là ô tô, cung cấp các dịch vụ về tài chính và công nghệ cao. Trước tiên, Petersen đẩy mạnh hoạt động cung cấp các dịch vụ tài chính bằng việc mua lại một quỹ tín dụng ở California và hai công ty chuyên cho vay lãi. Từ năm 1985-1989, Ford đã phải chi 6 tỷ đô-la cho các vụ mua lại. Nhưng kết quả cuối cùng mà hãng thu được từ những hoạt động này lại không đáng kể.

Nhưng ý tưởng về việc trở thành công ty mẹ với nhiều công ty con trực thuộc không chỉ xuất hiện ở các công ty lớn, các tập đoàn lâu đời mà còn ở cả các công ty có quy mô nhỏ. Khi doanh thu của các công ty nhỏ gần đạt đến ngưỡng 10 triệu đô-la/năm thì họ lập tức cảm thấy mình đã thành công và bắt đầu đi chệch hướng kinh doanh chủ đạo.

Mức doanh thu 10 triệu đô-la cũng sẽ khiến chủ doanh nghiệp bắt đầu nhận định rằng công ty đã phát triển quá mạnh và cần phải có từ ba đến bốn người điều hành chính. Kết quả là mỗi người điều hành một bộ phận theo những hướng hoàn toàn khác nhau.

Để công bằng, tôi cũng cần phải đề cập đến trường hợp General Electric (GE). Một phần ba lợi nhuận trước thuế của GE là từ hoạt động của công ty con GE Capital (dịch vụ cấp vốn). Câu hỏi ở đây là: Liệu khoản lợi nhuận này có được là nhờ mối quan hệ của công ty này với GE hay hoàn toàn độc lập?

Mua xổ số là một chiến lược chưa đánh đã bại vì hầu hết người mua đều sẽ mất khoản tiền mình bỏ ra. Nhưng vẫn có một số ít là trúng giải. GE cũng như vậy, cũng là người thắng cuộc dù tham gia loại hình kinh doanh luôn tiềm ẩn thất bại như đa dạng hóa.

Sự thành công trong quá khứ không thể đảm bảo là tương lai cũng sẽ thành công, đặc biệt nếu bạn lại chạy theo những mục tiêu sai lầm. Liệu GE Capital sẽ tiếp tục khẳng định được thành công? Tôi nghĩ là không. Không thể may mắn mãi được. Trong dài hạn, những công ty thành công là những công ty đạt được sự định hướng tập trung cao nhất (và ngược lại). Nguyên tắc cơ bản mà bạn cần áp dụng trong mọi quyết định của công ty là sự định hướng tập trung trong kinh doanh.

Nếu tính định hướng tập trung quan trọng đến vậy, sao lại có quá ít các công ty được điều hành dưới hình thức này? Tại sao các cuốn sách quản trị kinh doanh đề cập quá ít về vấn đề định hướng tập trung? Tại sao các giám đốc điều hành của các công ty lại "thẳng tay" loại bỏ, thậm chí làm trái các quy tắc về tính tập trung?

Như Edgar Allan Poe đã đề cập trong cuốn sách *The Purloined Letter* (tạm dịch: *Bức thư bị đánh cắp*): đôi khi, vấn đề khó nhận ra nhất lại là vấn đề rõ ràng nhất. Điều khiến người ngoài nhận ra rõ nhất về các công ty chính là việc chúng đang dần dần mất đi định hướng tập trung. Bạn có thể gọi đó là sự hỗn độn hay sự thiếu tập trung nếu bạn muốn. Điều cần làm để giải quyết tình trạng này là nội dung chính của cuốn sách.

Tình trạng này càng trở nên tồi tệ hơn khi các công ty cố trở nên thiếu định hướng tập trung. Điều này nghe có vẻ phi lý, nhưng lại là sự thật. Chúng ta gọi quá trình này là "mở rộng dòng sản phẩm" hay theo lời các nhà tư vấn quản lý thì đó là quá trình "mở rộng cổ phần thương hiệu".

Mở rộng dòng sản phẩm là lý do thứ hai dẫn đến sự mất tính định hướng tập trung của các công ty ở Mỹ. Đây là một thực tế vẫn tồn tại dù đã có dấu hiệu cũ mòn.

Chưa ai mở rộng cổ phần thương hiệu bằng Donald Trump. Lúc đầu, Donald cũng gặt hái được một số thành công. Rồi ông tiếp tục mở rộng hơn, gắn tên tuổi vào bất kỳ loại hình kinh doanh nào mà ngân hàng đồng ý cho vay vốn: ba casino, hai khách sạn, hai cư xá, một sân bay, một trung tâm mua sắm, một đội bóng và thậm chí cả một cuộc đua xe đạp.

Tạp chí *Fortune* đã phong cho Trump là "nhà đầu tư có con mắt tinh đời, doanh nhân nhanh trí và một nhà đàm phán giá ranh mãnh". Hai tờ *Time* và *Newsweek* nổi tiếng cũng lấy hình ông làm trang bìa. Giờ đây, Trump trở thành con nợ hàng triệu đô-la. Điều khiến ông có thể thành công trong nhất thời nhưng lại thất bại trong dài hạn chính là việc mở rộng dòng sản phẩm.

Những gì xảy ra với Donald ở Mỹ cũng đang xảy ra với gia đình Richard ở Vương quốc Anh. Richard Branson sở hữu Tập đoàn Virgin, gồm cả hãng hàng không Virgin Atlantic (từng rất thành công trên thị trường hàng không ở khu vực Bắc Đại Tây Dương). Không thỏa mãn với chỉ riêng thị trường hàng không, Branson còn muốn mở rộng loại hình kinh doanh khác như máy tính cá nhân, sản xuất nước Coca Virgin và rượu vodka; các loại tàu mang thương hiệu Virgin. Branson cũng nhượng lại thương hiệu của mình cho hai hãng hàng không mới thành lập và tham gia đấu thầu để được nắm quyền điều hành tất cả các dịch vụ về đường sắt quốc doanh của Anh. Tập đoàn Virgin còn mở cả dịch vụ tài chính với một quỹ thống kê và một quỹ trả lương.

Nhưng hãng hàng không của Virgin lại lâm vào tình trạng thua lỗ. Để bù đắp khoản lỗ này, trong hai năm qua, Richard đã cho một hãng hàng không thuê máy bay để thu về 50 triệu đô-la. Liệu có còn nghi ngờ gì về việc đế chế này sẽ sụp đổ?

Branson đang đi theo vết xe đổ của Freddie Laker. Năm 1977, hãng hàng không Laker đưa loại hình Skytrain (xe lửa trên không) vào thị trường Bắc Đại Tây Dương. Với việc cắt giảm vào thức ăn và các dịch vụ khác trên chuyến bay, Skytrain được biết đến như một chuyến bay "giá rẻ và rất vui vẻ" đến Anh.

Hai năm sau, Laker mở rộng các loại hình dịch vụ hàng không khác. Ông còn áp dụng loại hình dịch vụ với năm giá vé khác nhau, trong đó bao gồm cả giá vé cao cấp "Regency". *Business Week* đã nhận định: "Việc áp dụng thêm loại hình dịch vụ mới này đã tăng chi phí cho các chuyến bay và làm phức tạp khái niệm ban đầu về dịch vụ hàng không. Nó cũng làm xấu đi hình ảnh về một hãng hàng không Laker mang tính đại chúng cao."

Với mục tiêu "bá chủ thị trường hàng không thế giới", Laker đã đặt mua thêm 10 chiếc Airbus A300 có khả năng cung cấp các chuyến bay ngắn hoặc trung bình. Việc nâng cấp dịch vụ bay truyền thống ở châu Âu, đặc biệt là dịch vụ cung cấp các chuyến bay giữa 35 thành phố của châu Âu đã tạo ra bất ngờ lớn. Trước khi tuyên bố phá sản năm 1982, Laker cũng ấp ủ dự định cung cấp một hệ

thống "Globetrain" (dịch vụ bay tới khắp nơi trên thế giới với giá rẻ như đi tàu). Hệ thống này sẽ "đảm bảo vị thế cạnh tranh bền vững của hãng trong hệ thống vận chuyển hàng không toàn cầu".

Trong khi Freddie Laker đang gặp khó khăn với thị trường Bắc Đại Tây Dương thì Don Burr lại thành lập một hãng hàng không mới ở khu vực này với các dịch vụ bay đơn thuần. Hãng này có tên là People Express, bắt đầu hoạt động từ năm 1981. Hãng phục vụ các chuyến bay với giá vé thấp và chỉ cung cấp đồ uống nhẹ cùng một vài miếng bánh sô-cô-la hạnh nhân. Nếu muốn mang theo hành lý thì bạn phải trả thêm 2 đô-la cho mỗi túi hành lý.

Được mệnh danh là "tuyến đường sắt trên không", People Express đã thành công ngay lập tức. Nếu mỗi cổ phiếu của hãng khi phát hành năm 1980 có giá 8,5 đô- la thì chỉ chưa đầy ba năm sau, đã lên tới 50 đô-la. Sau đó, đúng như dự đoán, Don Burr bắt đầu mở rộng thêm loại hình kinh doanh bằng việc tăng nhanh các đường bay cũng như lịch trình bay. Ông mua thêm máy bay 747 và mở đường băng ở London. Năm 1985, ông mua lại hãng hàng không Frontier Airlines với giá 300 triệu đô-la (rồi bán hãng này cho United Airlines một năm sau đó). Ông còn cố gắng biến hãng hàng không của mình từ cung cấp dịch vụ bay đơn thuần với giá rẻ sang cung cấp các dịch vụ đa dạng. Dần dần, hãng lâm vào tình trạng phá sản và bị Texas Air "nuốt chửng" năm 1987.

Điều khiến Burr, Laker và Branson thất bại chính là vì họ không nhận ra rằng, chỉ riêng tên tuổi thương hiệu thôi không đủ để họ tham gia vào các trò chơi lớn theo kiểu "càng đông càng vui", mà nó như một viên kim cương cần mài giũa và đánh bóng (hay nói cách khác, cần phải định hướng tập trung cao). Chỉ khi nào bạn tập trung phát triển thương hiệu của công ty với loại hình kinh doanh truyền thống trong thời gian dài thì mới đảm bảo được sự thành công trong tương lai.

Minh chứng rõ ràng nhất cho quy tắc trên chính là những thành công của tạp chí Playboy và sự thất bại trong việc mở rộng các hoạt động kinh doanh đi kèm. Tạp chí bán chạy hàng đầu thế giới này cùng với thương hiệu cũng như biểu tượng hình đầu thỏ của nó đã được biết đến trên toàn thế giới.

Đế chế *Playboy* giờ nằm dưới sự điều hành của Christie, con gái của Hugh Hefner. Bà đang cố gắng mở rộng hơn nữa các loại hình kinh doanh nhưng hầu như không thu được chút thành công nào. Cụ thể, trong sáu năm qua, doanh thu của hãng này là 1,1 tỷ đô-la, lỗ 6 triệu đô-la. Nhưng hãng không hề từ bỏ ý định của mình. Gần

đây, hãng đã thuê một hãng đào tạo diễn viên của Hollywood (Creative Artists Agency) để tìm kiếm các nhà đầu tư cho kế hoạch mở rộng đầy tham vọng của hãng vào thị trường ti vi, casino và phương tiện truyền thông mới.

Đến nay, tạp chí *Playboy* đã có lịch sử 42 năm. Có người đã tự hỏi là liệu việc cố gắng giữ *Playboy* chỉ đơn thuần là một tạp chí sẽ đi đến kết cục thế nào; và liệu họ đã đạt được những gì bằng cách cho ra đời các tạp chí với tên gọi hoàn toàn mới. Đó chính là những gì mà Henry Luce phân vân khi bắt đầu với tờ *Time* (xem Chương 12).

Thay vì việc giới thiệu các thương hiệu mới, các công ty lại có xu hướng chìm đắm vào thương hiệu của mình và không ngừng tận dụng triệt để sức mạnh mà họ cho là nó đang có. Gần đây nhất, Reebok đã mở một hệ thống câu lạc bộ và chi 55 triệu đô-la trong năm 1995 để mở một tổ hợp có tên gọi là Reebok Sports Club/NY. Liệu các câu lạc bộ của Reebok có đi theo vết xe đổ của hệ thống câu lạc bộ Playboy không?

Được thành lập năm 1963 với tư cách là một công ty thương mại quốc doanh nhằm kết nối các công ty điện thoại với mạng lưới vệ tinh toàn cầu Intelsat, Tập đoàn Comsat cũng đã quyết định kinh doanh cả lĩnh vực thể thao và giải trí. Từ năm 1989, Comsat đã mua đội bóng rổ Denver Nuggets, một công ty sản xuất phim của Hollywood, một phần ba khu giải trí Denver và một công ty cung cấp dịch vụ đường dẫn vệ tinh. Gần đây công ty còn mua lại đội bóng khúc côn cầu của vùng Quebec Nordiques với giá là 75 triệu đô-la. Cùng với một đối tác nữa, Comsat cũng đang xây dựng một khu nhà trị giá khoảng 132 triệu đô-la ở Denver làm chỗ ở cho đội bóng rổ Nuggets và đội bóng khúc côn cầu (giờ đã được đổi tên là Avalanche).

Công ty Jostens, có tổng trị giá lên tới 665 triệu đô-la, cung cấp 40% thị trường chuông báo cũng như các quyển kỷ yếu, các ấn phẩm trong trường, học quyết định tham gia thị trường cung cấp phần mềm giảng dạy. Định hướng này xem chừng cũng có vẻ rất hợp lý. Thị trường phần mềm lúc đó đang lên cơn sốt và các kênh phân phối của công ty cũng đã được thiết lập. Vì thế, đến năm 1986 Jostens đã mở thêm Công ty Josten Learning cung cấp dịch vụ liên quan đến giáo dục và bắt đầu chiến dịch mua lại một loạt các công ty liên quan đến lĩnh vực này như Education System (với giá 65 triệu đô-la), Wicat (với giá 102 triệu đô-la). Đến năm 1992, hệ thống các công ty của Jostens chiếm đến 60% thị trường máy tính giảng dạy.

Nhưng một công ty chuyên kinh doanh về chuông báo thì biết gì về máy tính? Tất nhiên là không nhiều. Jostens kinh doanh các loại thiết bị đầu cuối có bản quyền của máy tính trong khi đó thị trường lại ưa chuộng máy tính cá nhân cùng những phần mềm thương mại giá rẻ và rất cạnh tranh của hãng IBM.

---

6 lĩnh vực thường thu hút các nỗ lực mở rộng dòng sản phẩm:

- Phân phối

- Sản xuất

- Marketing

- Chu kỳ phát triển của nhu cầu khách hàng

- Địa lý

- Định giá

Năm 1994, Jostens đã phải chi 140 triệu đô-la trước thuế phát triển phần mềm cũng như cắt bỏ hệ thống bán hàng. Năm 1995, hãng quay về với hoạt động kinh doanh chính là cung cấp các phần mềm giáo dục cũng như quần áo thể thao và dịch vụ đào tạo hàng không.

Chúng ta cũng không cần phải khuyến khích mở rộng dòng sản phẩm vì đó là một quá trình xảy ra liên tục mà không cần phải nỗ lực. Cũng giống như một dòng sông chảy theo hướng mới, các công ty lấp đầy những chỗ trống trong dòng sản phẩm hiện thời của họ bằng mọi cách có thể.

Có 6 lĩnh vực khác nhau thường thu hút các nỗ lực mở rộng dòng sản phẩm:

1. Phân phối. Trong trường hợp của Tập đoàn Jostens, chính những kênh phân phối được thiết lập rất tốt của hãng đã khiến cho các nhà điều hành băn khoăn: "Liệu chúng ta có thể kinh doanh thêm mặt hàng nào nữa không? Mặt hàng mới nào đang chi phối thị trường?" Lực lượng bán hàng càng có khả năng phân phối mạnh bao nhiêu thì hệ thống phân phối càng dễ mất định hướng tập trung bấy nhiêu.

2. Sản xuất. Câu hỏi thường được đặt ra ở đây là "Các nhà máy của chúng ta sẽ có thể sản xuất thêm mặt hàng nào nữa để tăng hiệu suất và giảm bớt gánh nặng tài chính?" Công ty Dow Jones & Co sở hữu tờ *Wall Street Journal* đem lại lợi nhuận cao nhất thế giới. Nhưng tờ báo này cũng chỉ phát hành 5 số/tuần và thả lỏng hai ngày còn lại cho các tuần báo khác hưởng lợi. Chính vì vậy, Dow Jones đã phát hành thêm tờ nhật báo *National Observer*. Nhưng sau 15 năm liền thua lỗ, Dow Jones đã quyết định ngừng phát hành tờ nhật báo này.

3. Marketing. Việc có thể tiếp thị thành công một loại hàng hóa khiến một công ty có thể cho rằng sẽ tiếp thị được bất kỳ loại hàng hóa nào. Procter & Gamble, được coi như một thánh địa về marketing, đã thách thức hai công ty Minute Maid và Tropicana bằng một nhãn hiệu nước cam ép có tên là Citrus Hill. Nhãn hiệu này bắt đầu xuất hiệntrên thị trường năm 1981 nhưng chưa năm nào đem lại lợi nhuận. Đến năm 1992, nó không còn được sử dụng nữa sau khi đã làm Procter & Gamble tiêu tốn 200 triệu đô-la. Marketing là marketing còn nước cam ép vẫn là nước cam ép.

4. Chu kỳ phát triển của nhu cầu khách hàng. Các công ty thường tự hỏi: "Điều gì xảy ra khi nhu cầu của người tiêu dùng vượt ra ngoài những sản phẩm của công ty chúng ta?". Vì thế mà McDonald thử sức với bánh pizza còn Burger King phục vụ cả bữa tối với đủ món. Nhưng thực tế, không loại hình kinh doanh thêm nào đem lại lợi nhuận.

5. Địa lý. Đôi khi, việc mở rộng về địa lý không làm mất đi tính định hướng tập trung của công ty. Ví dụ: Starbucks đã thành công với việc mở rộng tầm ảnh hưởng của thương hiệu từ phạm vi thị trường "nhà" là Seattle ra phạm vi thế giới. Nhưng trong hầu hết các trường hợp, vùng địa lý cũng chính là điểm định hướng của các thương hiệu. Tờ *Newsday* của bang Long Island, một trong những tờ báo đạt được lợi nhuận cao nhất ở Mỹ, đã quyết định mở rộng sang cấp thành phố và đổi tên thành *New York Newsday*. Sau mười năm, tờ *New York Newsday* đã đạt ba giải Pulitzer và lỗ 100 triệu đô-la. Bạn không thể đổ lỗi cho Công ty Times Mirror, chủ sở hữu tờ *Newsday* đã làm suy yếu tờ báo. Điều duy nhất là bạn có thể đổ lỗi cho họ chính là việc đã thành lập ra nó.

6. Định giá. "Một vài khách hàng không đủ tiền để mua sản phẩm của chúng ta. Chúng ta có thể làm gì?" Không vấn đề gì, chúng ta sẽ cung cấp các phiên bản rẻ hơn. Tên tuổi lớn nhất trong lĩnh vực thiết kế thời trang phụ nữ là Donna Karan nhưng quần áo của Donna rất đắt. Vì thế, công ty này đã cho ra đời DKNY, dòng sản phẩm rẻ tiền hơn. Trong vòng một năm, Donna Karan đã cho ra đời thêm năm công ty mới về thời trang cho nam giới, DKNY cho nam giới và trẻ em, thời trang chuyên biệt và một công ty mỹ phẩm với xuất phát điểm là sản phẩm nước hoa Donna.

Liệu Donna có theo vết xe đổ của Liz? Quay về những năm 1980, Liz Claiborne là nhãn hiệu trang phục nữ được ưa chuộng nhất, thống trị các khu mua sắm cao cấp. Hãng thiết kế rất nhiều loại quần áo thể thao dành cho phụ nữ với mọi lứa tuổi. Các công ty mới như Claiborne's Collection, Liz & Co., Lizsport và Lizwear cũng được ra đời. Nhưng hiện nay, Liz đang lâm vào tình trạng khó khăn. Công ty đã phải thuê một phó chủ tịch bán hàng mới mà theo như tờ *Crain's New York Business* là "để tái định hướng tập trung vào các mặt hàng truyền thống của một công ty thời trang đang hấp hối".

Lạm phát về nhãn hiệu cũng là một trong những lý do dẫn tới sự mở rộng kinh doanh hàng loạt gần đây. Hãy tự hỏi bản thân: "Nhãn hiệu của công ty chúng ta đại diện cho cái gì?" Bạn có chắc chắn về điều đó không?

Dường như là Gerber nghĩ rằng nhãn hiệu của công ty đại diện cho "trẻ con". Bạn có lời giải thích nào khác cho việc công ty bỏ lỡ việc mở rộng hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực phục trang, ghế đẩy và ghế ăn cho trẻ con không? Công ty này cũng đã chi hàng triệu đô-la để thâm nhập vào thị trường cung cấp dịch vụ trông trẻ. Thật lạ! Hãy hỏi bất kỳ người mẹ nào câu hỏi nhãn hiệu Gerber đại diện cho cái gì thì họ sẽ trả lời không chút ngập ngừng là "thức ăn cho trẻ".

Thậm chí một số công ty đã thành công và có danh tiếng về các loại hình kinh doanh mở rộng cũng cần phải xem xét lại. McDonald's là công ty dẫn đầu về đồ ăn nhanh, được mệnh danh như một nhà cải cách trong việc mở rộng thực đơn. Từ năm 1983, công ty này đã đưa vào thị trường các món gà McNuggets, sa lát ăn nhanh, McLean Deluxe và rất nhiều sản phẩm mới. Trong một thập kỷ, doanh thu bình quân của mỗi nhà hàng ở Mỹ đã tăng 35%.

Nhưng cũng cùng khoảng thời gian này thì chỉ số giá tiêu dùng của thực phẩm đã tăng 41%. Nếu McDonald's vẫn chỉ bán các loại thức ăn sẵn nhưng với giá điều chỉnh theo lạm phát thì doanh thu của họ có thể tăng lên 41% chứ không chỉ là 35%.

Liệu số lượng bán ra các loại bánh hamburger, Big Mac, Coca-cola và khoai tây chiên của McDonald's có tiếp tục như hiện nay không? Có thể có, có thể không. Rõ ràng là từ thập kỷ trước thì xu hướng "ăn tiệm" đã rất phổ biến, giúp McDonald's tăng số lượng hàng bán ra.

Nếu bạn không thể duy trì số lượng hàng bán ra ngay cả trong điều kiện thuận lợi thì sao bạn có thể tiếp tục làm ăn được khi có những tác nhân chống lại bạn?

Bạn hãy nhớ kỹ rằng, McDonald's rất tự tin và có danh tiếng thật sự trong giới tài chính. Michael Quinlan, Giám đốc điều hành của hãng, từng nói: "Giả sử hiện giờ chúng tôi đã phục vụ bia và rượu, cuối cùng chúng tôi có thể chiếm được 100% thị trường cung cấp dịch vụ ăn uống."

Nhiều công ty đã bắt chước cách của McDonald's. Một số công ty thành công với các sản phẩm truyền thống cũng như các sản phẩm mở rộng. Nhưng nếu xem xét kỹ hơn, bạn sẽ thấy rằng phần lớn sự tăng trưởng của họ là nhờ vào chỉ số giá tiêu dùng. Không có lạm phát, sẽ không có sự tăng trưởng này.

Có rất nhiều con đường khác nhau dẫn tới việc mất định hướng tập trung. Một số công ty đi theo con đường của McDonald's: tăng số lượng sản phẩm trong dòng sản phẩm chính. Số khác lại cố gắng kinh doanh rất nhiều mặt hàng khác nhau. Cách tiếp cận thứ hai này đã dẫn đến những thất bại rõ ràng nhất trong quá trình mở rộng mặt hàng kinh doanh.

Ngày hôm trước các công ty còn tập trung vào một dòng sản phẩm chính, đem lại lợi nhuận cao. Ngay ngày hôm sau, họ đã mở rộng sang rất nhiều sản phẩm khác và bắt đầu đi lạc hướng hay thật sự thua lỗ. Nạn lạm phát nhãn hiệu lại xảy ra.

Năm 1995, London International – công ty sản xuất bao cao su lớn nhất thế giới đã đạt doanh thu 220 triệu đô- la nhưng cũng chịu khoản lỗ lên tới 37 triệu đô-la. Trong khi đại dịch AIDS đang hoành hành hiện nay thì tại sao công ty sản xuất bao cao su lớn nhất thế giới lại có thể lâm vào tình trạng thua lỗ? Rất dễ hiểu. Công ty này đã quyết định đa dạng hóa kinh doanh, sản xuất và

bán lẻ các loại khung ảnh, đồ sứ và các sản phẩm chăm sóc sắc đẹp. Gần đây, ban quản trị mới của công ty đã từ bỏ việc đa dạng hóa sản phẩm, quay lại tập trung vào dòng sản phẩm chính. Năm 1996, công ty cho biết đã thu được lợi nhuận là 19 triệu đô-la trong tổng doanh số là 509 triệu đô-la.

Việc mở rộng dòng sản phẩm không chỉ xảy ra ở các công ty lớn. Các công ty nhỏ thậm chí còn thiên về việc đa dạng hóa hơn cả các công ty quy mô lớn. Năm 1988, một chủ nhà hàng địa phương đã yêu cầu Main Street Muffins – nhà cung cấp bánh xốp nướng đạt 100 nghìn đô-la/ năm từ việc kinh doanh lẻ ở Akron, bang Ohio – cung cấp thêm bột nhào sẵn trữ lạnh thay vì chỉ có bánh xốp nướng sẵn. Và thế là dịch vụ cung cấp cả hai mặt hàng này đã ra đời. Main Street mua thiết bị mới, phát triển phương thức và bắt đầu cung cấp cho cả các nhà hàng khác. Mọi việc xem ra có vẻ rất tốt đẹp. Main Street mở thêm một cửa hàng mới. Nhưng rồi mọi việc lại không mãi tốt đẹp như vậy. Việc cung cấp cả hai loại hình này đã dàn trải các nguồn tài nguyên của hãng. Tinh thần của nhân viên bị suy giảm. Một năm sau, cả hai cửa hàng bán lẻ và dịch vụ cung cấp bột làm bánh của hãng gần như phá sản. Đã đến thời điểm quyết định.

Khổng Tử nói: "Ai đuổi bắt hai con thỏ cùng một lúc sẽ không bắt được con nào hết". Những người chủ của Main Street Muffins Steven Marks và Harvey Nelson đã quyết định chỉ đuổi bắt một con thỏ. Họ bán hệ thống cửa hàng bán lẻ và chỉ cung cấp bột nhào sẵn trữ lạnh, mặc dù dịch vụ này chỉ chiếm 1/3 tổng doanh số.

Chỉ ba tháng sau, việc kinh doanh này đã sinh lãi liên tục. Từ năm 1990 đến nay, doanh số của Main Street tăng trung bình 100% mỗi năm. Doanh số hằng năm của công ty hiện đạt 10 triệu đô-la.

Steven Marks nói: "Thay vì tiến hành song song hai việc, chúng tôi cần làm một việc thật tốt. Chúng tôi đã nhận ra rằng để thành công, cần phải định hướng tập trung cao độ. Chúng tôi đã cống hiến toàn bộ sức lực của mình vào công việc có cơ may thành công lớn nhất."

Các công ty nhỏ như Main Street Muffins cũng đã gặp những vấn đề khó khăn như vậy. Ở Mỹ, trong số 700 nghìn doanh nghiệp mới được thành lập trong năm 1996, có khoảng 35 nghìn doanh nghiệp còn tồn tại được trong 5 năm tới. Và lý do cơ bản nhất dẫn đến sự thất bại của các công ty nhỏ là muốn làm quá nhiều việc cùng một lúc.

Nếu chỉ chuyên tâm làm thật tốt một việc, bạn sẽ có thể xây dựng danh tiếng, đảm bảo cho sự thành công dài hạn. (Thật không may, bạn cũng có thể sẽ bị thiếu vốn trong thời gian ngắn ban đầu. Vốn luôn là vấn đề nan giải đối với các công ty mới thành lập.)

Những gì xảy ra với bánh nướng của Main Street Muffins cũng từng xảy ra trong lĩnh vực máy tính. Vài năm trước, khi IBM chỉ tập trung sản xuất máy tính trung tâm, họ đã thu được cả tấn tiền. Ngày nay, khi kinh doanh cả máy tính trung tâm, máy tính trung bình, máy trạm, máy tính để bàn, máy tính gia đình và phần mềm (kể cả một vài dòng sản phẩm chính nữa), họ đang phải đối mặt với nhiều khó khăn.

Ví dụ: năm 1991, doanh thu của IBM là 65 tỷ đô-la nhưng vẫn lỗ 2,8 tỷ đô-la. Năm 1992, họ lỗ 5,6 tỷ đô-la và năm 1993 là 8,1 tỷ đô-la (riêng năm 1994, IBM lãi 3 tỷ đô-la, nhưng tương lai của hãng vẫn không có gì sáng sủa ngoài danh tiếng của loại máy tính Big Blue).

Theo chiều hướng đó, IBM cũng đổ hàng triệu đô-la vào mặt hàng máy photocopy (đã bán lại cho Kodak), thiết bị điện thoại Rolm (đã bán lại cho Siemens), Hệ thống kinh doanh vệ tinh SBS (được bán cho MCI), mạng Prodigy (đang vật vờ), SAA, TopView, OfficeVision và OS/2. Lý lẽ biện minh cho các hoạt động thiếu tập trung này là gì?

Với nỗ lực duy trì vị thế dẫn đầu trong ngành máy tính, IBM tin tưởng có thể điều khiển được "con ngựa máy tính" bất kham này. Ngành máy tính mở rộng đến đâu thì IBM nghĩ rằng họ phải theo được đến đó. Thực tế, IBM đã chịu khá nhiều lời chỉ trích vì đã tiến không đủ nhanh. Theo các nhà phê bình thì hệ thống mạng, máy phục vụ khách và phần mềm máy tính để bàn là những lĩnh vực mà IBM phải theo đuổi mạnh mẽ hơn nữa. (Thậm chí họ đã tán thưởng hãng Lotus trong những lĩnh vực này.)

Khi bạn luôn cố gắng dẫn đầu một ngành công nghiệp đang mở rộng theo cách mà IBM cố cưỡi "con ngựa máy tính" thì bạn sẽ bị xé toạc ra. Nó giống như bạn đang trên đường phá hủy mình.

Dù vậy, đó lại chính là điều mà phần lớn các công ty làm. Khi đạt được thành công không ngờ tới, lúc nào cũng vậy, họ bắt đầu gieo mầm rắc rối cho tương lai của công ty. Hãy lấy Microsoft làm ví dụ. Nếu công ty nào ở top dẫn đầu thì đó chính là Microsoft. Microsoft giống công ty nào? Câu trả lời là IBM. Microsoft được thành lập sau IBM, với tất cả những tiêu cực mà IBM đã mắc phải.

Những dấu hiệu xấu đã xuất hiện trong chiến lược của Microsoft. Đầu năm 1992, tạp chí *The Economist* đã đưa tin : "Ông Gates đang kết hợp các loại hình sản phẩm cùng dựa trên một điểm chung về kỹ thuật và hầu như sẽ cạnh tranh với toàn ngành phần mềm... Chưa một công ty nào trong ngành phần mềm có thể quản lý một dự án phức tạp đến như vậy. Ngay cả IBM cũng từng thử nhưng rồi thất bại."

Khi bạn cố gắng cung cấp mọi thứ cho tất cả mọi người, cái bạn giành lại được chỉ là sự rắc rối. Một nhà quản lý thành công đã nói: "Tôi thà làm tốt ở một lĩnh vực nào đó còn hơn lĩnh vực nào cũng tham gia nhưng yếu kém."

Theo nghĩa hẹp, mở rộng dòng sản phẩm có nghĩa là lấy nhãn hiệu của một sản phẩm đã thành công (nước xốt thịt bò A.1) để đặt tên cho một loại sản phẩm mới mà bạn đang định giới thiệu ra thị trường (nước xốt thịt gà A.1). Nghe thì có vẻ rất hợp lý. "Chúng ta làm ra loại nước xốt thịt bò A.1 tuyệt vời, có ưu thế trên thị trường. Nhưng mọi người lại chuyển từ thịt bò sang dùng thịt gà, vì vậy chúng ta hãy giới thiệu một loại nước xốt mới cho thịt gà. Còn gì tốt hơn là dùng chính nhãn hiệu A.1. Theo đó, mọi người sẽ biết loại nước xốt thịt gà này là do chính người đã sản xuất nước xốt thịt bò A.1 tốt nhất làm ra."

Nhưng kinh doanh là trận chiến về sự nhận thức của người tiêu dùng chứ không phải về sản phẩm. Trong nhận thức của mọi người, A.1 không phải là cái tên mà chính là sản phẩm nước xốt thịt bò. Khi một người đề nghị: "Làm ơn đưa cho tôi chai A.1" thì sẽ không ai hỏi lại là "A.1 ư? Loại nào?"

Mặc dù ngân sách dành cho quảng cáo là 18 triệu đô- la, nhưng việc đưa sản phẩm nước xốt thịt gà ra thị trường đã thất bại thảm hại.

Có nhiều cách mở rộng dòng sản phẩm và mỗi ngày người ta lại nghĩ ra một cách mới. Nhưng về dài hạn, nhất là trong sự cạnh tranh khắc nghiệt hiện nay, việc mở rộng nhiều dòng sản phẩm không bao giờ đem lại hiệu quả.

Năm 1978, khi chỉ là một loại nước uống vị cam chanh với tên gọi là Uncola, 7UP chiếm 5,7% thị trường nước ngọt. Sau đó Seven-Up cho ra đời thêm 7UP Gold, Cherry 7UP và loại nước uống hỗ trợ cho người ăn kiêng. Đến ngày nay, thị phần của 7UP giảm xuống chỉ còn 4,2%.

Khi hai nhãn hiệu mở rộng hai dòng sản phẩm cạnh tranh nhau, chắc chắn một nhãn hiệu sẽ giành phần thắng. Gần như bất kỳ nhãn hiệu dẫn đầu của một loại sản phẩm nào đó cũng là nhãn hiệu của một công ty không mở rộng dòng sản phẩm. Hãy lấy sản phẩm thức ăn trẻ em làm ví dụ. Gerber là hãng chiếm 72% thị trường này, vượt qua Beech-Nut và Heinz, hai hãng có thêm loại hình sản phẩm mới.

Mặc dù có những bằng chứng cho thấy việc mở rộng dòng sản phẩm là không hiệu quả, các công ty vẫn tiếp tục làm vậy. Sau đây là một vài ví dụ:

- Hãng nước súc miệng Listerine có thêm kem đánh răng Listerine?

- Hãng kem đánh răng Mentadent có nước súc miệng Mentadent?

- Hãng kẹo Life Savers có thêm kẹo cao su Life Savers?

- Hãng rượu gin Tanqueray có thêm rượu vodka Tanqueray?

- Hãng bia Coors kinh doanh cả nước uống Coors?

- Hãng giày thể thao Adidas có cả nước hoa Adidas?

- Hãng quần jeans Levi's có cả giày Levi's?

Theo *New Product News*, một ấn phẩm hàng đầu về thương mại, riêng trong năm 1994, có đến 20.076 loại hàng hóa tiêu dùng mới xuất hiện trong các siêu thị và nhà thuốc Mỹ, tăng 14% so với năm trước. 90% trong số đó thuộc dòng sản phẩm mở rộng.

Theo Kevin Clancy – một nhà tư vấn marketing hàng đầu, rất có thể đây chỉ là sự trùng hợp ngẫu nhiên nhưng chỉ có 10% sản phẩm mới này còn đủ sức tồn tại sau hai năm được tung ra thị trường.

Khoản lợi nhuận chủ yếu của các siêu thị hiện nay không phải thu được từ việc bán lẻ hàng hóa cho người tiêu dùng mà từ việc bán các dịch vụ cho nhà sản xuất. Dưới một hình thức phổ biến gọi là "xúc tiến thương mại", các nhà sản xuất đang phải chi trả cho những hình thức như trưng bày, khuyến mãi, quảng cáo, giảm giá và rất nhiều kế sách sáng tạo khác do các siêu thị và cửa hàng đưa ra.

Chí phí sau cùng mà nhà sản xuất luôn phải trả là phí trưng bày sản phẩm mới. Trên phạm vi toàn quốc, chi phí này dù ở mức độ khiêm tốn cũng lên tới 2 triệu đô-la. Nếu sản phẩm thất bại, các nhà bán lẻ còn yêu cầu một khoản phí dỡ bỏ hàng hóa khỏi giá trưng bày.

Việc mở rộng dòng sản phẩm làm giảm định hướng tập trung trong kinh doanh ở cả nhà sản xuất lẫn nhà bán lẻ. Trên các giá hàng của một siêu thị, ta có thể đếm được 240 loại thuốc giảm đau. Khách hàng không cần nhiều loại thuốc giảm đau đến vậy. Việc trưng bày quá nhiều chỉ khiến những người đảm nhận công việc cất hàng vào kho và bày hàng ra phải đau đầu mà thôi.

Phần lớn các sản phẩm mới đều là kết quả của việc mở rộng dòng sản phẩm. Và phần lớn các sản phẩm mới đó đều phải chịu thất bại. Đó là hai thực tế không thay đổi được mà các nhà quản lý cần phải ghi nhớ.

Tại sao các nhà quản lý lại tin vào việc mở rộng dòng sản phẩm mặc dù có rất nhiều bằng chứng về sự thất bại của các nhãn hiệu mở rộng khác? Một lý do vẫn khiến người ta tin vào việc mở rộng dòng sản phẩm là dù có thất bại trong dài hạn thì nó vẫn có thể đem lại thành công trong ngắn hạn. Nhưng bạn không thể đo được mức độ thành công trong ngắn hạn đó. Mỗi sản phẩm mở rộng của hãng Miller đều được coi là thành công. Đầu tiên là Miller Lite, theo sau là Miller Genuine Draft và Miller Genuine Light. Tiếp theo là Miller Reserve, Miller Reserve Light và Miller Reserve Amber Ale. Đó là còn chưa kể Miller Clear, Miller High Life Light và Miller Genuine Red. Riêng Miller Lite còn mở rộng thêm Lite Ultra và Miller Lite Ice.

Miller có tăng được thị phần của mình trên thị trường bia không? Trong ngắn hạn thì có nhưng về lâu dài thì không. Thêm vào đó, mức độ thành công của các dòng sản phẩm mở rộng của Miller còn thua xa Anheuser-Busch.

Anheuser-Busch cũng từng bận rộn mở rộng dòng sản phẩm. Sau khi Miller Lite được tung ra thị trường năm 1974, Anheuser-Busch đã đợi đến 8 năm sau mới tung tiếp sản phẩm Bud Light. Đến năm 1994, Bud Light trở thành loại bia nhẹ có số lượng bán ra lớn nhất nước Mỹ, nhưng thành công này lại phải trả giá bằng chính thị phần bia truyền thống của hãng.

Động lực có sức tác động lớn nhất đối với hoạt động kinh doanh ngày nay. Động lực lớn vừa có thể là sức mạnh vững vàng nhất để

đạt được thành công nhưng cũng có thể dẫn đến sự thất bại dễ dàng nhất. Mở rộng dòng sản phẩm là cách chắc chắn và nhanh nhất để giết chết động lực của một nhãn hiệu. Hãng Coors đã chế ra một thức uống mới lạ ủ từ mạch nha với tên gọi là Zima. Đến năm 1994, Zima chiếm 2% thị trường bia Mỹ. Khi thâm nhập thị trường, loại đồ uống với vị rượu gin và tonic này được marketing định hướng tập trung vào giới nữ. Sau đó, Coors có ý tưởng mở rộng với Zima Gold, loại đồ uống có vị rượu whisky ngô và soda nhằm thu hút nam giới. Một ý tưởng có vẻ rất hợp lý. Nhưng ngày nay, Zima Gold không còn tồn tại và thị phần của sản phẩm Zima truyền thống của hãng chỉ còn chưa đầy 1%.

Các nhà quản lý thường suy nghĩ sai lầm rằng khách hàng ngày càng đòi hỏi nhiều hương vị hơn, hàng hóa đa dạng hơn và nhiều sự lựa chọn hơn nên cần phải mở rộng nhiều dòng sản phẩm hơn. Kỳ cục hơn, bạn sẽ thấy việc mở rộng lại thường xảy ra với các dòng sản phẩm đang suy giảm doanh số nhiều hơn các dòng sản phẩm đang tăng trưởng doanh số. Bia, cà phê và thuốc lá – ba mặt hàng có số lượng bán ra giảm đều – lại có nhiều dòng sản phẩm mở rộng nhất.

Ví dụ: sau 13 năm, mức tiêu thụ bia theo đầu người đã giảm xuống. Khi có những khách hàng quay lưng với sản phẩm của bạn, bạn sẽ cần thêm nhiều nhãn hiệu khác để thỏa mãn nhu cầu của số khách hàng này? Về logic thì bạn cần làm vậy.

Nhưng đó là logic của khách hàng, không phải của nhà sản xuất. Khi số hàng bán ra giảm đi, các nhà sản xuất kết luận: cần phải có thêm nhãn hiệu mới để thúc đẩy hoặc ít nhất là giữ vững được lượng hàng hóa bán ra. Khi một dòng sản phẩm có số lượng hàng tiêu thụ tăng, sẽ là cơ hội cho các nhãn hiệu mới ra đời. Nhưng theo logic của nhà sản xuất, đây là thời điểm thuận lợi và sự xuất hiện của các loại hàng hóa mới không cần thiết.

Kết quả là, trên thị trường, chỗ không cần thì tràn ngập các dòng sản phẩm mở rộng, chỗ cần những thương hiệu mới thì không có. Hãy điểm một số ví dụ.

Một trong những hoạt động mở rộng dòng sản phẩm có thể nói là khá điên rồ được triển khai trong hệ thống các hiệu thuốc ở Mỹ vài năm trước đây. Đó là hoạt động mở rộng thương hiệu của Sterling Winthrop khi nó còn là một công ty dược phẩm phụ của Eastman Kodak. Thương hiệu thuốc tây có tên tuổi nhất của Sterling là Bayer aspirin, nhưng lúc này aspirin đã bị loại thuốc acetaminophen (Tylenol) và ibuprofen (Advil) đánh bại.

Vì thế, Sterling đã thực hiện một chương trình quảng cáo và tiếp thị với chi phí lên tới 116 triệu đô-la, nhằm giới thiệu năm sản phẩm thuốc tiêu biểu "không chứa aspirin". Đó là các loại thuốc giảm đau đầu, thuốc giảm đau thường, thuốc giảm đau mỏi về đêm, thuốc giảm đau cho bệnh xoang và thuốc điều hòa kinh nguyệt. Thành phần chính của tất cả sản phẩm mới này là acetaminophen và ibuprofen.

Chiến dịch này thu về kết quả thật tồi tệ. Trong năm đầu tiên, các sản phẩm trên chỉ bán được 26 triệu đô-la trong tổng doanh thu 2,5 tỷ đô-la của thị trường, chiếm 1% tổng doanh thu của mặt hàng thuốc giảm đau trên thị trường. Tệ hơn nữa, số lượng sản phẩm thuốc aspirin Bayer bán ra cũng giảm 10% mỗi năm. Tại sao người tiêu dùng lại phải mua thuốc aspirin Bayer nếu các nhà sản xuất đã nói rằng sản phẩm của họ là các loại thuốc "không chứa aspirin"?

Các nhà quản lý cũng có thể bị mù quáng bởi lòng trung thành sâu sắc của khách hàng đối với nhãn hiệu cũng như với công ty. Tại sao hãng Pepsi lại giới thiệu sản phẩm Pepsi XL, Pepsi Max và Crystal Pepsi bất kể họ đã gặp thất bại với Pepsi Light và Pepsi AM?

Một lý do khác khiến nhiều dòng sản phẩm mở rộng tràn ngập thị trường là niềm tin cho rằng chúng có chi phí ít tốn kém hơn việc cho ra đời một dòng sản phẩm hay nhãn hiệu mới. Theo John MacDonough – Giám đốc điều hành Miller Brewing thì: "Chi phí cho việc mở rộng dòng sản phẩm cũng bằng chi phí xây dựng một nhãn hiệu mới".

Loại bia được ưa chuộng nhất trên thị trường Mỹ năm 1996 lại là một sản phẩm hoàn toàn mới. Đó là bia Red Dog của hãng Miller Brewing. Trong năm tháng đầu tiên tiêu thụ, Red Dog đã chiếm 1,4% tổng doanh số bán ra của các siêu thị ở Mỹ.

Nhưng vấn đề không phải là việc mở rộng dòng sản phẩm hay thành lập một nhãn hiệu mới. Vấn đề là liệu công ty có nên tập trung phát triển, vượt qua tất cả các nhân tố ảnh hưởng khác hay không.

Càng nhiều sản phẩm, càng nhiều thị trường, công ty càng liên kết nhiều, tiền họ kiếm được càng ít. "Tốc độ tối đa thẳng về mọi hướng" dường như là lời hứa hẹn từ sự liên kết. Đến khi nào thì các công ty mới hiểu được rằng hoạt động mở rộng dòng sản phẩm cuối cùng chỉ dẫn đến tai họa mà thôi?

Ngày nay, nếu muốn thành công, bạn phải thu hẹp định hướng tập trung kinh doanh để có thể hình thành một nhận thức rõ ràng từ phía người tiêu dùng.

IBM đại diện cho sản phẩm nào? Nhắc đến IBM, mọi người vẫn thường nghĩ đến "các loại máy tính trung tâm". Ngày nay, họ đại diện cho mọi thứ (một cách nói khác của việc họ không đại diện cho sản phẩm nào).

Theo quan niệm truyền thống, một chiến lược kinh doanh thường bao gồm việc phát triển một "tầm nhìn toàn cảnh". Nói cách khác, khái niệm hay ý tưởng nào sẽ đủ lớn để chứa đựng toàn bộ sản phẩm và dịch vụ của công ty trên thị trường hiện nay cũng như kế hoạch cho tương lai? Theo quan niệm này, chiến lược giống như một cái lều. Bạn đóng cọc lều sao cho đủ lớn để có thể chứa tất cả những gì bạn muốn.

IBM đã dựng một cái lều quá lớn. Không có loại sản phẩm nào hiện nay hay trong tương lai có thể lọt ra ngoài chiếc lều của IBM. Đó chính là công thức dẫn đến thảm họa. Khi có công ty, sản phẩm hay ý tưởng mới nào xâm nhập vào thị trường máy tính, IBM sẽ thổi chúng ra xa ngay.

Bạn không thể thâu tóm một thị trường phát triển nhanh như thị trường máy tính hiện nay cho dù bạn có tiềm lực tài chính mạnh như IBM. Theo quan điểm mang tính chiến lược thì bạn cần lựa chọn kỹ hơn để có được khu vực mà bạn định cắm lều.

Công nghệ mới đã thúc đẩy sự xuất hiện của các chuyên gia. Cùng với thời gian, các công nghệ mới liên tiếp ra đời, hoạt động kinh doanh cũng trở nên chuyên biệt hóa. Một nhà máy sản xuất giày giờ đây cũng đã có những xí nghiệp chuyên môn hóa về giày nam, giày nữ, giày trẻ em, giày công sở, giày thông thường và bốt.

Thời gian trôi đi và phong cách sống cũng thay đổi, tạo ra rất nhiều cơ hội cho các chuyên gia mới – những người biết cách tận dụng lợi ích của sự thay đổi. Không phải là hãng Florsheim hay hãng giày U.S giành được thành công trong mặt hàng giày thể thao mà là hai chuyên gia về loại giày này: Nike và Reebok.

Sức mạnh trong tay các chuyên gia không phải các kỹ nghệ gia đa ngành. Khi công nghệ mới làm thay đổi bản chất của thương trường, các công ty đang tồn tại sẽ cố gắng đưa những công nghệ mới đó vào tổ chức của mình. Kết quả là họ mất đi định hướng tập trung và trở thành những mục tiêu rất dễ dàng của các chuyên

gia.

Những thay đổi về công nghệ trong ngành máy tính đã báo trước sự xuất hiện của các chuyên gia chỉ tập trung kinh doanh một loại máy tính và trong quá trình phát triển đã tạo thành những mảng kinh doanh riêng biệt. Ví dụ: Digital Equipment với máy tính mini. Phần mềm Sun Microsystem cho hệ điều hành UNIX của máy trạm. Silicon Graphics với đồ họa 3-D. Compad với máy tính cá nhân văn phòng. Packark Bell với máy tính cá nhân gia đình. Dell và Gateway 2000 với đặt hàng máy tính cá nhân qua thư.

Năm 1995, tờ *Wall Street Journal* nhận định: "Đó là một trong những điều bí ẩn lớn của thế giới máy tính. Sao nhà sản xuất máy tính lớn nhất thế giới (nhà sản xuất mà trên thực tế đã tạo ra thị trường máy tính cá nhân) lại lúng túng trong thế giới phần mềm của máy tính?"

Đó không phải là một bí ẩn rất lớn sao? Không một công ty sản xuất máy tính cá nhân nào lại trở thành nhân tố quan trọng trong lĩnh vực phần mềm máy tính cá nhân. Không phải Compad, Dell, Gateway hay Packard Bell. Vậy tại sao IBM lại có thể làm được điều đó?

Công ty nào là đại gia trong lĩnh vực phần mềm? Dĩ nhiên đó là các chuyên gia Microsoft, Novell, Adobe, Intuit, Borland, Broderbund và hàng loạt công ty phần mềm khác. Không một công ty nào trong số này sản xuất máy tính cá nhân.

(Mọi công ty sản xuất máy tính, dĩ nhiên, đều có bộ phận kinh doanh phần mềm để có thể "kết hợp" quá trình bán phần mềm với phần cứng. Sự bó buộc này đã tạo ra một rào cản khiến các đối thủ cạnh tranh không thể xâm nhập vào. Thậm chí, bộ phận kinh doanh phần mềm của IBM trị giá tới 11 tỷ đô-la và 2/3 số đó gắn liền với máy tính trung tâm.)

Chiến lược của General Motors cũng tương tự của IBM. GM sản xuất mọi loại ô tô, từ ô tô mui kín, ô tô thể thao, ô tô đắt tiền, xe tải lớn, xe tải nhỏ, thậm chí là cả ô tô điện. Vậy đâu là chiến lược kinh doanh của GM? Dù đó là xe chạy trên đường hay không chạy trên đường thì chúng tôi đều kinh doanh.

Mục đích tiên quyết của một nhãn hiệu là gì? Theo một cuộc khảo sát gần đây của các nhà điều hành cấp cao: "mục tiêu hàng đầu của một nhãn hiệu là cung cấp một cái ô cho các loại hình sản phẩm và dịch vụ". Dù bạn gọi nó là cái ô hay cái lều thì đều là việc

đặt mọi thứ dưới một cái vòm rất nguy hiểm. Đó là thuyết quản lý có thể dẫn bạn đến cái bẫy của việc mở rộng dòng sản phẩm.

Đối với nhiều công ty, mở rộng dòng sản phẩm là một lối ra dễ dàng, một cách thức phát triển rất hợp lý và không tốn kém. Chỉ khi quá muộn để quay đầu lại và họ nhận ra đã đánh mất sự tập trung của mình, thì có lẽ họ mới biết được sự phát triển đó là nhất thời.

2

Toàn cầu hóa và động lực chi phối

Vấn đề lớn nhất của thế giới kinh doanh ngày nay là sự bùng nổ của thương mại toàn cầu. Để tận dụng lợi thế của việc hạ thấp hay loại bỏ hàng rào thuế quan được hình thành từ các hiệp định như GATT, NAFTA, APEC và Mercosur, tất cả các quốc gia trên thế giới đang cố gắng tăng cường hoạt động xuất khẩu.

Quá trình toàn cầu hóa tác động đến việc kinh doanh của công ty như thế nào?

Nó sẽ có khuynh hướng làm cho công ty mất đi tính định hướng tập trung... cho dù bạn không hề thay đổi dòng sản phẩm cũng như các dịch vụ.

Các ví dụ sau sẽ giải thích rõ tại sao toàn cầu hóa lại làm cho bạn mất định hướng. Hãy nói xem, khi bạn sống ở một thành phố nhỏ như Wyoming với số dân là 50 người, bạn sẽ tìm đến những cửa hàng bán lẻ loại nào?

Chính xác sẽ là một của hàng "bách hóa" với đủ loại mặt hàng, từ thực phẩm, quần áo đến xăng dầu.

Bây giờ hãy chuyển sang New York với số dân tám triệu người. Bạn sẽ tìm đến cửa hàng bán lẻ loại nào?

Chắc chắn sẽ là các cửa hàng có tính chuyên môn hóa cao. Không chỉ là cửa hàng bán giày nói chung mà là cửa hàng bán giày nam, giày nữ, giày trẻ em, giày thể thao.

Thị trường càng lớn thì tính chuyên môn hóa càng cao. Thị

trường càng nhỏ, tính chuyên môn hóa càng thấp và các công ty càng đa dạng hóa. Khi nền kinh tế thế giới chuyển sang toàn cầu hóa, các công ty sẽ phải chuyên môn hóa hơn.

Một vài ngành có tốc độ toàn cầu hóa nhanh hơn các ngành khác. Ngành công nghiệp sản xuất nước uống cola, ngành máy tính và ngành hàng không thương mại hầu như đã toàn cầu hóa. Các ngành khác sẽ phải mất vài thập kỷ, thậm chí là lâu hơn, để đạt được mức độ đó. Nhưng lĩnh vực bán lẻ có thể sẽ không bao giờ như vậy, cho dù nhiều kênh mua sắm trên truyền hình và các nhà trưng bày đang đẩy nhanh quá trình này.

Sự bùng nổ của thương mại toàn cầu thật sự đáng kinh ngạc. Hãy dạo quanh một số thành phố nổi tiếng trên thế giới và đọc các bảng dán quảng cáo trên đường từ sân bay vào thành phố, bạn sẽ thấy một loạt các tên tuổi Sharp, Canon, Samsung, Xerox, Philips, Marlboro, Shell, IBM, Coke. Bạn đang ở quốc gia nào vậy?

Nếu chỉ đọc tên các nhãn hiệu trên bảng quảng cáo, bạn sẽ không phân biệt được mình đang ở châu lục nào, chứ đừng nói là đang ở đất nước hay thành phố nào.

Bạn cũng không thể phân biệt bằng trang phục của người dân địa phương, đặc biệt là của những người trẻ tuổi. Quần jean, áo phông (có in các khẩu hiệu quảng cáo) và giày chơi quần vợt là đồng phục của số đông thanh thiếu niên ở châu Âu, châu Á, Mỹ Latinh và Mỹ.

Trong khi rất nhiều công ty đã giành được lợi thế từ toàn cầu hóa thì toàn cầu hóa cũng làm cho nhiều công ty khác mất đi tính định hướng tập trung. Những công ty này vẫn chưa hiểu được ý nghĩa dài hạn của một thế giới thương mại tự do. Một lần nữa, cần phải quay về với nguyên tắc cơ bản của sự chuyên môn hóa: thị trường càng lớn, mỗi công ty càng phải chuyên môn hóa cao hơn nếu muốn thành công. Khi chúng ta đã thật sự đạt được tự do thương mại toàn cầu thì tất cả các công ty muốn tồn tại sẽ đều phải chuyên môn hóa.

Ngoại thương là sức mạnh, đem lại sự thịnh vượng cho mỗi quốc gia. Vùng Viễn Đông là minh chứng ngoạn mục nhất cho những gì mà toàn cầu hóa có thể làm được. Đa phần các nước Nhật Bản, Đài Loan, Hồng Kông, Singapore và Hàn Quốc đã giàu có hơn nhờ làm trung gian thương mại. Thương mại đang lái các tổ chức kinh

tế ở mọi quy mô khác nhau gia nhập thị trường thế giới. Một công ty vừa phải cạnh tranh với hàng hóa nhập khẩu vào thị trường trong nước vừa phải cạnh tranh ở các thị trường khác trên khắp thế giới đang ngày càng trở nên phức tạp hơn.

Nhưng nhiều công ty lại không nhìn nhận mọi việc theo hướng đó. Họ coi việc gia tăng toàn cầu hóa thương mại là một cơ hội để mở rộng chứ không phải thu hẹp dòng sản phẩm.

Hãy lấy ví dụ một công ty thực phẩm của Đức vào cuối năm 1992. Đầu năm 1993, cùng với việc bãi bỏ các quy định trong quản lý đường biên giới và các rào cản khác cho việc tự do hóa thương mại, nước Đức (với dân số 81 triệu người) dự định sẽ trở thành một phần của thị trường chung Liên minh châu Âu (EU) với tổng số dân lên tới 347 triệu.

Nói cách khác, chỉ sau một đêm, các công ty của Đức coi đây như thị trường "nhà" với quy mô tăng lên bốn lần. Các công ty đã phản ứng ra sao? Chắc hẳn họ phải chịu rất nhiều cám dỗ về việc mở rộng dòng sản phẩm.

"Hãy xem, chúng ta cần phải đáp ứng được khẩu vị thích ngọt của người Anh, thích cay của người Ý và thích vị bạc hà của người Hà Lan" v.v.. Nếu coi suy nghĩ này là hợp lý, thì chắc chắn nó cũng đi ngược lại với nguyên tắc là thị trường càng lớn, các công ty càng phải chuyên môn hóa. Khi thị trường của bạn mở rộng, các dòng sản phẩm của bạn phải thu hẹp lại.

Kết quả là, nhiều tập đoàn trên khắp thế giới lâm vào rắc rối. Nhưng toàn cầu hóa có ảnh hưởng khác nhau đối với từng khu vực. So sánh châu Âu với châu Mỹ, khu vực nào chịu nhiều hậu quả hơn? Dĩ nhiên là châu Âu, nhưng lý do cho việc này vẫn chưa rõ ràng. Các quan sát viên thường đổ lỗi rằng chi phí cao cho phúc lợi lao động ở châu Âu, sự cứng nhắc trong luật lao động, mức thuế cao để chu cấp cho phúc lợi xã hội và đặc biệt là sự thiếu linh hoạt trong việc thuê mướn và sa thải nhân công đã gây ra hậu quả này. Không nghi ngờ gì, những nhân tố trên cũng góp phần tạo nên tình trạng bất ổn của nền kinh tế châu Âu, nhưng vẫn còn nhân tố khác thường bị bỏ sót.

So với các công ty Mỹ, mối bận tâm của phần lớn các công ty châu Âu là mở rộng hơn nữa dòng sản phẩm. Hãng Siemens đã tung ra rất nhiều thiết bị điện giống như của General Electric. Siemens cũng đưa ra một loạt các thiết bị chuyển mạch máy tính, viễn thông và các thiết bị điện mà hãng General Electric không sản

xuất.

Trên thực tế, ở Mỹ, sự cạnh tranh khắc nghiệt trong lĩnh vực máy tính trung tâm đã đẩy General Electric ra khỏi lĩnh vực này. Trong khi đó, ở Đức, thị trường không cạnh trạnh khắc nghiệt nên Siemens vẫn trụ lại được.

Hãy xem trường hợp của công ty điện tử Philips Electronics. Philips trị giá tới 39 tỷ đô-la và đang cố gắng cạnh tranh về chip điện tử với Intel, về video game với Sega và Nintendo, về thiết bị điện với General Electric, về VCR và máy quay xách tay với Sony và một số công ty lớn khác chuyên về lĩnh vực này. Theo đó, Philips cũng đặt chân vào thị trường máy tính, cáp ti vi và băng video cho thuê. Đó là chưa kể đến việc đầu tư 175 triệu đô-la vào hãng truyền thông Whittle đã hầu như thua lỗ hoàn toàn. Năm 1990, Philips lỗ 2,3 tỷ đô-la và gần như phá sản. Sự bùng nổ về sản phẩm bán dẫn gần đây có thể giúp Philips đứng vững trong thời gian ngắn, nhưng họ cần nhanh chóng định hướng tập trung cho dài hạn.

Daimler-Benz, công ty công nghiệp lớn nhất của Đức – quốc gia có nền kinh tế phát triển nhất châu Âu. Cùng với những lợi thế sẵn có đó, Daimler-Benz sở hữu Mercedes-Benz, nhãn hiệu ô tô lớn nhất thế giới. Chắc bạn nghĩ là Daimler sẽ có lợi nhuận rất lớn, nhưng không phải vậy. Thực chất, năm 1995, công ty này đã lỗ hơn 1 tỷ đô-la.

Tình trạng thua lỗ của họ không nằm ở ô tô vì ô tô Mercedes-Benz lúc nào cũng đem lại lợi nhuận cao. Vấn đề là họ đã đa dạng hóa sản phẩm. Trong suốt những năm 1980, Daimler-Benz đã tham gia vào mọi lĩnh vực từ máy bay phản lực đến máy bay trực thăng, tàu hỏa và cả vệ tinh. Nếu bạn đã mua cổ phiếu của hãng này từ thời điểm đó thì chắc chắn bạn sẽ bị thua lỗ.

Với xu hướng kinh doanh toàn cầu hóa, lẽ ra Daimler-Benz nên phát triển theo hướng ngược lại. Họ phải thu hẹp mục tiêu và chỉ tập trung kinh doanh loại ô tô sang trọng, dùng lợi nhuận thu được mở rộng hệ thống nhà máy sản xuất ô tô trên toàn thế giới thay vì đổ vào những công ty con làm ăn thua lỗ.

Trường hợp Fiat – tập đoàn lớn nhất Italia (trị giá 40 tỷ đô-la) cũng vậy. Tổng số ô tô các loại mà Fiat sản xuất ra cũng bằng số xe của General Motors (với số vốn lên tới 155 tỷ đô-la). Nhưng gia đình Agnelli điều hành tập đoàn này cũng muốn tham gia vào mọi lĩnh vực, từ việc cung cấp loại xe vespa, cho đến các thiết bị

nông nghiệp, rồi cả xe tải lớn. Thậm chí họ còn sản xuất cả hóa chất, bảo hiểm, thực phẩm, xuất bản, thể thao, đường sắt và quốc phòng (số công ty của dòng họ Agnelli được niêm yết chiếm tới hơn 25% giá trị cổ phần của thị trường chứng khoán Milan).

Sự kết hợp giữa Fiat và dòng họ Agnelli đã tạo ra dòng sản phẩm rộng lớn hơn so với General nhưng số lượng bán ra lại thấp hơn nhiều so với General. Khi toàn cầu hóa buộc các công ty phải chuyên biệt hơn, thì với sự kết hợp trên, nguy cơ phá sản là rất lớn.

Trong năm 1993, riêng nhãn hiệu Fiat đã lỗ 1,1 tỷ đô-la. Năm 1994, nhờ việc đồng lia sụt giá 25% (điều này hỗ trợ Fiat ở nước ngoài trong khi làm hàng hóa nhập khẩu vào Ý tăng giá), Fiat thông báo lợi nhuận là 612 triệu đô-la. Mặc dù vậy, càng ngày càng thấy là Fiat dường như được thành lập ra cho hệ thống bảo hộ mang tính phong kiến, được gọi là *salotto buono* hay kinh doanh kiểu bang hội, kết nối với các ngân hàng quốc gia và các đảng phái chính trị. Tương lai của Fiat hoàn toàn không sáng sủa.

Hơn thế nữa, gần đây, các công ty hóa chất của Fiat, tập đoàn Ferruzzi Finanziaria và công ty hóa chất Montedison của tập đoàn này thông báo sẽ liên kết thành một tập đoàn với tổng trị giá lên đến 28 tỷ đô-la. Tập đoàn này do Mediobanca, một ngân hàng đầu tư có thế lực ở Milan, và gia đình Agnelli điều hành. Ferruzzi vốn là một công ty yếu kém, hai năm trước đã gần như sụp đổ với khoản nợ lên đến 20 tỷ đô-la. Ferruzzi sống sót nhờ các ngân hàng đổi khoản nợ đó bằng việc thế chấp tài sản.

Một chuyên gia về tài chính nhận xét, sự thỏa thuận của Ferruzzi là "vô nghĩa lý". Nó đã tạo ra một tập đoàn lớn "tại thời điểm mà xu thế liên kết đang trở nên lỗi thời trên khắp thế giới". (Nhờ các phương tiện truyền thông liên tục chỉ trích, mà gần đây, việc sáp nhập bị coi là yếu kém này đã được hủy bỏ.)

Hãng Olivetti cũng đang tuột dốc theo hướng tương tự. Là nhà sản xuất máy tính lớn thứ hai châu Âu (sau Siemens Nixdorf), từ năm 1990 đến nay (1996), chưa một năm nào Olivetti sinh lãi. Trong bốn năm (1992-1996), Olivetti đã thua lỗ 1,5 tỷ đô-la. Giám đốc điều hành Corrado Passera thừa nhận Olivetti "đã làm quá nhiều thứ". Tại thị trường trong nước, công ty cung cấp từ máy chữ đến máy tính trung tâm, trong khi ở thị trường nước ngoài, nó đang cố gắng điều hành một mạng lưới kinh doanh máy tính cá nhân trên phạm vi toàn thế giới.

Thay vì thu hẹp định hướng tập trung, Olivetti lại tìm kiếm những lĩnh vực kinh doanh khác là cung cấp dịch vụ, viễn thông và truyền thông đa phương tiện. Khi càng ngày càng phát triển trở thành một thương hiệu toàn cầu, lẽ ra Olivetti phải tìm cách thu hẹp chứ không phải mở rộng sản phẩm.

Thêm vào đó, Olivetti cũng mắc phải những vấn đề mang tính tổ chức như của Fiat. Olivetti do Carlo De Benedetti sở hữu. Công ty mẹ của Olivetti, Compagnie Industriali Riunite, cũng đầu tư vào lĩnh vực điện tử, bán lẻ và một số lĩnh vực khác. Họ thật khó có thể cạnh tranh với IBM, Apple và Compaq khi còn có những hạng mục đầu tư khác cần quan tâm. Năm 1996, Olivetti chỉ chiếm 4% thị trường máy tính châu Âu trong khi Compaq chiếm 14%.

Lợi nhuận của Compaq thu được rất cao và hãng có quy mô lớn gấp hai lần so với Olivetti. Nhưng không giống như Olivetti, hãng không tham gia thị trường viễn thông, truyền thông đa phương tiện hay cung cấp dịch vụ. Việc mở rộng là không cần thiết với hãng.

Với thị trường có quy mô lớn hơn như Mỹ cùng động lực thúc đẩy sự chuyên môn hóa đã khiến các công ty Mỹ như Compaq ngày càng có tính tập trung hơn. Trong khi xu thế toàn cầu hóa vẫn tiếp diễn, áp lực gia tăng buộc các công ty châu Âu phải thu hẹp định hướng của họ lại, nếu không, họ sẽ càng ngày càng gặp nhiều bất lợi hơn. Sự hỗn loạn trong cộng đồng kinh tế châu Âu hoàn toàn có thể xảy ra.

Dĩ nhiên thị trường EU lớn hơn thị trường Mỹ. Nhưng nó không phải là một thị trường độc nhất đúng nghĩa. Thị trường EU cần có thời gian (khoảng vài thập kỷ) để trở thành một khối đồng nhất như thị trường Mỹ.

Sự toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới cũng thế, cần rất nhiều thập kỷ để trở thành một khối thống nhất thật sự, kể cả khi tất cả các quốc gia cùng hợp tác trong việc thiết lập một thị trường như vậy. Cho dù hoạt động chung sức này có xảy ra thì vẫn có thể có một số quốc gia sẽ đứng ngoài quá trình đó nhằm bảo vệ thương mại trong nước (Benjamin Franklin đã nói: “Không một quốc gia nào bị hủy hoại vì hoạt động kinh doanh”).

Những nguyên tắc tương tự cũng được áp dụng với thị trường châu Á. Mấy năm gần đây nền kinh tế Nhật có chiều hướng đi xuống vì các công ty Nhật mở rộng dòng sản phẩm quá nhiều.

Không chỉ vì thị trường của Nhật có quy mô nhỏ hơn thị trường Mỹ, một lý do thúc đẩy việc mở rộng dòng sản phẩm là tư tưởng thích kiểm soát của chính phủ Nhật. Việc kiểm soát một vài công ty mở rộng dòng sản phẩm dễ hơn kiểm soát một thị trường tự do và phức tạp như thị trường Mỹ với các công ty có tính chuyên môn hóa quá cao, cạnh tranh quá gay gắt.

Chỉ có một công ty (General Electric) trong số mười công ty lớn nhất nước Mỹ, hoạt động theo kiểu tập đoàn truyền thống. Trong khi, tỷ lệ đó tại Nhật là tám (hai công ty không theo hình thức này là Toyota Motor và công ty điện thoại và điện tín Nippon).

Trong mười công ty lớn nhất Nhật Bản có sáu công ty là các *sogo shosha* - công ty thương mại. Tổng doanh thu của các công ty này là gần 1.000 tỷ đô-la, chiếm 1/4 tổng sản phẩm quốc nội của Nhật. Nhưng họ cũng như đang đứng bên bờ phá sản. Thu nhập ròng chưa bằng 1/10 của 1% doanh số bán ra.

Sáu công ty lớn nhất của Nhật đều là công ty kinh doanh thiếu tập trung nhất mà ta có thể tưởng tượng ra. Họ làm cả nhiệm vụ đại lý, bán hàng, chuyên gia tài chính, người chuyên môn về vốn đầu cơ và người đầu tư vào cổ phiếu của các thành viên *keiretsu*[1] của họ. Thêm nữa, các *sogo shosha* cũng đổ tiền vào dầu mỏ, khí gas, nhà máy điện, các dự án truyền thông vệ tinh và hệ thống truyền hình cáp.

---

[1]. Keiretsu (hệ thống hoặc chuỗi): Một phương thức hợp tác kinh doanh mang đậm nét đặc trưng của Nhật. Nội dung quan trọng nhất của Keiretsu là tạo ra mối liên kết hàng ngang giữa các công ty làm ăn với nhau bằng phương thức xâm nhập sâu vào nhau qua mua cổ phần của đối tác.

Nhiều thành viên *keiretsu* đã bị thua lỗ. Lấy Mitsubishi Electric làm ví dụ. Công ty trị giá 29 tỷ đô-la này sản xuất mọi thứ: từ chất bán dẫn, các thiết bị điện tử dân dụng, thiết bị không gian cho đến hệ thống vận chuyển. Đầu những năm 1990, doanh thu cũng như lợi nhuận của họ bắt đầu giảm.

Khi nhãn hiệu của hàng hóa trở nên quan trọng hơn, các công ty như Mitsubishi sẽ phải trải qua giai đoạn khó khăn hơn nhiều. Doanh thu hàng năm của các công ty cùng mang nhãn hiệu Mitsubishi: Hãng Ô tô Mitsubishi (34 tỷ đô-la), Ngân hàng Mitsubishi (30 tỷ đô-la), Công ty Công nghiệp nặng Mitsubishi (29 tỷ đô-la), Công ty Hóa chất Mitsubishi (13 tỷ đô-la) và Hãng Cung cấp Nguyên liệu Mitsubishi (10 tỷ đô-la). Một nhãn hiệu đại diện

cho quá nhiều loại hàng hóa kết cục sẽ không đại diện được cho một loại hàng hóa nào cả.

Việc thực hiện mở rộng dòng sản phẩm dưới một nhãn hiệu của các công ty Nhật đã nhận được đánh giá rất tích cực từ nhiều cây bút kinh tế những người không nhìn nhận được bản chất của vấn đề. Một trong những nhận xét mà họ thường viện dẫn về hãng Yamaha là "Một nhà sản xuất xe máy đã thành công ra sao trong việc bán đàn piano".

Ban đầu, Yamaha Motors là một công ty độc lập và công ty sản xuất piano Yamaha Corporation chỉ sở hữu 1/3 Yamaha Motors. Về sau, Yamaha Corp bị sụt giảm về tài chính. Theo kiểu liên kết khối của Nhật, Yamaha Corp sản xuất nhiều loại sản phẩm: thiết bị bắn cung, câu lạc bộ golf, thiết bị âm thanh, dụng cụ bếp, dụng cụ trượt tuyết, xe đạp điện và dĩ nhiên là cả các loại nhạc cụ.

Thực tế, Yamaha là công ty sản xuất nhạc cụ lớn nhất thế giới. Trong mười năm qua, Yamaha đã bán được số lượng hàng hóa trị giá tới 46 tỷ đô-la theo tỷ suất hối đoái hiện thời. Tuy vậy, thu nhập ròng của hãng chưa bằng 1% doanh thu. Phát triển nhưng không sinh lời dường như là kiểu kinh doanh của Nhật, kiên định với triết lý mở rộng sản phẩm hàng loạt và tập trung vào thị trường giá rẻ.

Nhật là đất nước của hàng nghìn công ty tương tự Yamaha. Các công ty sản xuất mọi thứ dưới một nhãn hiệu chung và bán ra thị trường. Doanh thu của Hitachi là 76 tỷ đô-la, Toshiba là 48 tỷ, Sony là 40 tỷ, NEC là 38 tỷ, Canon là 19 tỷ, Sanyo là 16 tỷ, Sharp là 14 tỷ và Ricoh là 10 tỷ. Tám tập đoàn này đã đạt doanh thu 261 tỷ đô-la trong năm 1995 và hầu như không có lãi.

Sony lỗ 2,9 tỷ đô-la và không tập đoàn nào thật sự có lãi. Hãng kinh doanh tốt nhất là Sharp, với thu nhập ròng đạt 295 triệu đô-la, chiếm hơn 2% doanh thu. (Trong khi đó, cùng một doanh số như nhau, lợi nhuận ròng mà Caterpillar đạt được lại chiếm tới gần 7% doanh thu.)

Trong dài hạn, các tập đoàn của Nhật sẽ không còn phù hợp với xu thế về các công ty có tính tập trung hóa cao trong kinh doanh, với nhãn hiệu mạnh và những mặt hàng ưu thế. Có thể thấy thị trường chứng khoán phản ánh tầm nhìn hạn hẹp của các công ty Nhật. Từ năm 1990, thị trường Nhật sụt giảm 50% trong khi thị trường Mỹ lại tăng 75%.

Ở các quốc gia như Hàn Quốc, đất nước có nền kinh tế chịu sự quản lý chặt chẽ của chính phủ, tình hình còn tồi tệ hơn. Bốn *chaebol* (tập đoàn tổng hợp) khổng lồ chi phối nền kinh tế Hàn Quốc là: Samsung với tổng giá trị lên đến 63 tỷ đô-la, Hyundai 63 tỷ, LG 48 tỷ và Daewoo 40 tỷ.

Một chiến dịch quảng cáo gần đây của Hyundai đã đưa ra khẩu hiệu về các loại hàng hóa của hãng: "Từ chip điện tử đến tàu thủy". Theo Hyundai, công ty này tham gia các ngành sau: "ô tô, điện tử, đóng tàu, công trình và xây dựng, máy móc và thiết bị, hóa dầu, thương mại và vận tải".

Hoặc hãy nhìn vào dòng sản phẩm của Samsung: điện tử tiêu dùng, đóng tàu, chip điện tử và màn hình máy tính, khoa học vũ trụ, hóa dầu, công trình và xây dựng, bảo hiểm nhân thọ. Gần đây, Samsung còn chi 378 triệu đô-la mua 40% cổ phần của AST Research, một công ty sản xuất máy tính cá nhân đang thua lỗ của Mỹ.

Bất ngờ hơn, năm 1994, Samsung quyết định sản xuất ô tô trong một dự án liên doanh với Nissan. Dĩ nhiên, với đất nước chuyên quyền như Hàn Quốc thì một quyết định như vậy cần được chính phủ cho phép. Công ty chỉ được phê chuẩn sau khi chủ tịch của hãng – Lee Kun Hee – thực hiện một chiến dịch đấu tranh quyết liệt.

Điều gì xảy ra khi General Electric quyết định lắp ráp ô tô? Chắc chắn là thị trường chứng khoán sẽ điều chỉnh cho phù hợp. Thị trường chứng khoán không chỉ là nguồn cung cấp vốn cũng như khả năng thanh khoản cho công ty và các nhà đầu tư mà nó còn kiểm soát những ý tưởng quá ích kỷ của nhà quản lý.

Tập đoàn LG đang lâm vào tình thế rắc rối gấp đôi như vậy. Họ không chỉ từ bỏ cái tên của mình (Lucky Goldstar – ngôi sao vàng may mắn) cho việc thiết lập các công ty không đem lại hiệu quả, mà còn cùng lúc mở rộng dòng sản phẩm theo mọi hướng.

Ở khu vực Nam Á và Ấn Độ, LG có các nhà máy lọc dầu, hóa dầu, tham gia thị trường viễn thông và đã bá chủ thị trường này với các sản phẩm chính là đồ điện và điện tử – bao gồm các mặt hàng: ti vi, các thiết bị nghe nhìn, thiết bị gia dụng, máy tính và thiết bị văn phòng tự động, sản phẩm bán dẫn và màn hình tinh thể lỏng.

Gần đây, hãng đã chi 351 triệu đô-la mua 58% cổ phần của nhà sản xuất ti vi Zenith Electronics. Hãng này, từ năm 1984, khi tiếp

tục hoạt động lại, chưa công bố một năm tài chính thành công nào.

Trong khi thị trường nội địa luôn được bảo hộ của LG (nơi thương hiệu này vẫn giữ vị trí số một về ti vi, tủ lạnh và máy giặt) sẽ giúp công ty vững mạnh thì việc mở rộng sản phẩm lại là một bất lợi lớn cho hãng khi gia nhập thị trường toàn cầu.

Tìm kiếm tính hiệp lực, hãng này cũng đã đầu tư 10 triệu đô-la vào 3DO – thế hệ mới của phần cứng game; phát triển ti vi box cùng với Oracle; sản xuất và tiếp thị mặt hàng thiết bị gia dụng cùng với General Electric và phát triển một phần mềm điều hành mới cùng với IBM.

Daewoo cũng theo bước ba *chaebol* kia. Gánh nợ của hãng lại tăng lên khi hãng chi 1,1 tỷ đô-la mua 60% cổ phần của một nhà máy sản xuất ô tô quốc doanh của Ba Lan. Đó là chưa kể việc hãng đầu tư 340 triệu đô-la vào một công ty sản xuất ô tô khác cũng của nước này.

Daewoo cũng bỏ ra 156 triệu đô-la thiết lập một dự án liên doanh lắp ráp xe Cielo của hãng tại Rumani. Hãng cũng vừa xây dựng một nhà máy lắp ráp xe Cielo tại New Delhi và dự định đầu tư 5 tỷ đô-la vào thị trường ô tô Ấn Độ. Ở Trung Quốc, Daewoo cũng đặt mốc hai tỷ cho dự án liên doanh về phụ tùng ô tô. Và hai năm trước, hãng đã động thổ nhà máy sản xuất ô tô tại Uzbekistan trị giá 500 triệu đô-la.

Xin hãy nhớ rằng, Daewoo không chỉ là nhà sản xuất ô tô mà còn là một công ty thương mại, điện tử dân dụng, xây dựng, đóng tàu, máy tính, điện thoại và dịch vụ tài chính.

Daewoo cũng không phải là công ty kinh doanh ô tô không có lãi. Tại thị trường nội địa được bảo hộ, trong bốn năm qua (1992-1996), Daewoo cũng đã thua lỗ hơn 450 triệu đô-la. Song hãng đang chuẩn bị đến năm 1997 sẽ gia nhập một thị trường có mức độ cạnh tranh rất lớn, thị trường ô tô Mỹ. Chắc chắn hãng sẽ cần nhiều may mắn để thực hiện quá trình này.

Hệ thống *chaebol* ở Hàn Quốc và *keiretsu* ở Nhật đã làm nản lòng các đối thủ cạnh tranh ở thị trường nội địa nhưng lại không làm gì để giúp các công ty trong nước có sức mạnh cạnh tranh toàn cầu ngoài việc hỗ trợ tài chính cho những thua lỗ ở nước ngoài. (Sử dụng lợi nhuận kiếm được ở thị trường nội địa để trợ cấp cho hoạt động kinh doanh xuất khẩu là hành động "bán phá giá" và trái với

luật thương mại quốc tế.)

Có thể nói, bằng việc khuyến khích mở rộng dòng sản phẩm, hệ thống các *chaebol* và *keiretsu* đã phá vỡ chính sức mạnh cạnh tranh của mình ở thị trường quốc tế.

Trung Quốc dường như cũng theo kiểu mẫu đó. Zheng Dunxun – Chủ tịch Sinochem, công ty lớn nhất Trung Quốc – cho rằng một công ty khổng lồ trị giá 15 tỷ đô-la là quá nhỏ: "Chúng tôi phải đa dạng hóa ở tất cả các lĩnh vực với tốc độ thật nhanh để cạnh tranh". Vì thế, Zheng Dunxun đang chuyển đổi Sinochem thành một công ty theo kiểu Nhật: một gã khổng lồ về thương mại đa quốc gia, công nghiệp và tài chính, và được biết đến trên các phương tiện truyền thông Trung Quốc như một "hàng không mẫu hạm".

Với các giám đốc điều hành của các công ty Trung Quốc khác, "vĩ đại là tuyệt vời" dường như là từ thông dụng. Nhưng giá như đó lại là một công ty kinh doanh có tính tập trung. Là một nước đang phát triển, Trung Quốc đã tạo ra rất nhiều cơ hội liên doanh, liên kết nội ngành, giống như việc liên kết tạo ra một General Electric năm 1908.

Ngành công nghiệp ô tô của Trung Quốc rất manh mún. Rất ít người có thể kể tên một trong 130 nhà sản xuất ô tô và xe tải lớn của Trung Quốc. Điều này cũng từng xảy ra tại Mỹ trong năm GM ra đời.

Vĩ đại là tuyệt vời, nhưng không phải với một bộ sưu tập các loại hình kinh doanh không hề có mối liên quan nào. Và thực tế là GM vẫn còn trong tình trạng bất ổn về tài chính cho đến thập kỷ 1920, khi Alfred Sloan tìm ra con đường kinh doanh tập trung hóa cho công ty (Chương 12).

Thêm vào những vấn đề rắc rối trong dài hạn mà các quốc gia như Nhật, Hàn Quốc và Trung Quốc gặp phải là sự toàn cầu hóa của tiền tệ. Trong tương lai, các công ty không thể dựa vào những đồng tiền có mệnh giá thấp được nữa. Khi đó, các nhà đầu tư sẽ quá dễ dàng trong việc chuyển vốn tới các công ty nước ngoài để có thể thu về lợi nhuận cao hơn.

Trong quá khứ, các công ty Nhật đã được lợi từ mức lãi suất cho vay ưu đãi. Hiện nay, hệ số chiết khấu của các ngân hàng Nhật giảm xuống còn 0,5%. Lãi suất cơ bản khoảng 1,5%. Nhưng tỷ lệ thấp như vậy sẽ không thể tiếp tục kéo dài.

Giống như các loại hàng hóa và dịch vụ, nguồn tiền trong tương lai sẽ chảy về các quốc gia trả lãi suất cao. Nếu không tìm ra cách để tăng lợi nhuận, các *keiretsu* hay *chaebol* sẽ thiếu vốn hoạt động. Không có lợi nhuận, một tập đoàn không có cách nào đáp ứng được những đòi hỏi về vốn trong tương lai.

Rất nhiều công ty trên thị trường Mỹ đang tạo ra những keiretsu của họ bằng cách liên minh hay hợp tác ở cấp độ thấp. Theo công ty tư vấn quản trị Booz, Allen & Hamilton, số liên minh chính thức từ 750 trong suốt những năm 1970 lên đến 20 nghìn trong khoảng năm năm từ năm 1987 đến năm 1992.

Thực tế, phần lớn các liên minh đều trở thành nỗi thất vọng của những người đứng đầu. Họ thất thoát tiền bạc, tài nguyên và thời gian quản lý vào các lĩnh vực không sinh lời. Khối liên minh khiến các tập đoàn mất đi tính tập trung trong kinh doanh.

Lấy việc Apple liên minh với IBM làm ví dụ. Keiretsu về máy tính này đã thực hiện hai liên doanh về lĩnh vực phần mềm là Taligent và Kaleida. Tuy nhiên, đến năm 1996, hai dự án đó vẫn chưa đưa ra được một sản phẩm nào có thể đem lại lợi nhuận. Trong tương lai, khả năng này cũng không thể xảy ra.

Những con số sau sẽ củng cố cho kết luận này. Ngày 2/10/1991, khi hiệp ước ký kết được công bố như một sự kiện lớn tại San Francisco và được truyền đi toàn thế giới, Apple và IBM còn đứng ở vị trí thứ nhất và thứ hai trên thị trường máy tính cá nhân Mỹ với 35% thị phần. Sau bốn năm, hai nhân vật đứng đầu này xuống đứng thứ hai và thứ tư, nắm giữ 21% thị phần.

Sự thổi phồng về việc ký kết hiệp ước đó thật đáng kinh hoàng. *Business Week* viết rằng: "Liên minh IBM- Apple có thể trở thành nỗi sợ hãi. Hợp đồng cuối cùng mà họ ký kết đã quét sạch mọi cố gắng nhằm gia nhập thị trường phần cứng, phần mềm cũng như hệ thống mạng – lĩnh vực có thể thật sự thay đổi cán cân sức mạnh của một thị trường máy tính cá nhân có trị giá lên tới 93 tỷ đô-la này." Điều này chưa bao giờ xảy ra.

Hơn nữa, hai nhà điều hành đã tham gia đàm phán đó (John Sculley của Apple và James Cannavino của IBM) đều đã phải "khăn gói ra đi".

Để xuất khẩu hàng hóa hiệu quả, một công ty cần phải thu hẹp dòng sản phẩm và tập trung thiết lập cả danh tiếng lẫn thị

trường hiện tại. Cho dù đó là mặt hàng cà chua hay gậy bóng chày, máy thu thanh hay áo khóac da và những công ty thành công trên toàn cầu, dù được thành lập ở các nước nhỏ, thường có định hướng tập trung hóa rõ ràng và quyết tâm bán hàng tại thị trường toàn cầu.

Những lời thổi phồng như vậy có thể bắt gặp ở nhiều vụ liên kết. "Một con khủng long mười tấn sẽ thống trị thế giới." Đó là lời đồn thổi về sự liên kết đã được lên kế hoạch giữa Walt Disney và Capital Cities/ ABC (con khủng long có tên ABCDisney). Tương tự, với việc liên kết giữa Time Warner và Hệ thống Truyền hình Turner đã hình thành một con khủng long với cái tên Timeturner.

Vậy tất cả những con khủng long biến đâu hết? Tôi nghĩ, một câu hỏi tương tự cũng sẽ được đặt ra về các tập đoàn khủng long này. Quy mô không phải là thước đo đánh giá sức mạnh của công ty. Ngược lại, nó còn là điểm yếu nếu công ty kinh doanh không tập trung.

Khi Compaq mới chỉ được manh nha thì IBM đã được ví như một con tuấn mã với giá trị lên đến 35 tỷ đô- la. Nhưng giờ đây, sau 13 năm, Compaq là công ty có tính tập trung hóa cao còn IBM thì không.

Khủng long là hình ảnh các công ty ở các nước nhỏ khi cố gắng gia nhập thị trường toàn cầu. Các công ty này luôn than phiền về những khó khăn trong việc xuất khẩu hàng hóa sang các quốc gia lớn hơn và đã phát triển. Họ e ngại phải cạnh tranh với các công ty lớn và có uy tín hơn.

Nhưng vấn đề thật sự không phải là quốc gia đó lớn hay nhỏ mà là mức độ tập trung hóa trong kinh doanh của công ty. Ở các nước nhỏ, cấp độ đa dạng hóa ở các công ty thường cao hơn nhiều so với các công ty ở những nước lớn. Các nước nhỏ chỉ phải trả giá ở thị trường xuất khẩu vì thiếu chuyên môn hóa hay thiếu tập trung hóa ở thị trường nội địa.

Cùng với định hướng tập trung và chuyên môn hóa ở cấp toàn cầu là sự thay đổi cơ cấu của các ngành và các nền kinh tế. Các công ty và các quốc gia không thể cạnh tranh hiệu quả trong mọi lĩnh vực của thị trường. Thay đổi là yêu cầu của thời đại.

Khi bạn nhận ra các ngành công nghiệp như ngành ti vi của Mỹ dịch chuyển ra nước ngoài, không có nghĩa là nước Mỹ nghèo đi

mà trên thực tế ngược lại. Việc chuyên môn hóa đòi hỏi sự hy sinh. Ở Mỹ, vốn và nguồn nhân công được tận dụng tốt hơn trong các ngành như hàng không, phim ảnh và máy tính – những ngành mà sự tập trung cao có thể giúp các công ty Mỹ thống trị thị trường toàn cầu.

Sự toàn cầu hóa nền kinh tế đã buộc cả các công ty và các quốc gia phải chuyên môn hóa hơn, một xu hướng tốt cho mọi loại hình. Một quốc gia dành 100% nguồn tài nguyên, con người cũng như nguyên liệu vào một số ngành kinh tế nhất định là một đất nước chuyên môn hóa. Và quốc gia đó chắc chắn sẽ đạt được những thành công phi thường.

3

Sự phân chia và lực chi phối

Giống như các con amip tự phân chia, hoạt động kinh doanh cũng được xem như một biển các dòng sản phẩm liên tục phân chia.

Một công ty thường bắt đầu với việc chiếm lĩnh một loại hàng hóa. Ví dụ: hãng IBM đã thống trị dòng sản phẩm máy tính với loại máy tính trung tâm. Nhưng theo thời gian, dòng sản phẩm này tự phân chia ra thành hai hay nhiều loại nhỏ hơn: máy tính trung tâm, máy tính mini, máy tính có tính năng chịu lỗi, máy tính cá nhân, máy trạm, máy tính xách tay, siêu máy tính, máy trợ giúp kỹ thuật số cá nhân, máy dịch vụ tập tin. Và ngày càng xuất hiện nhiều loại hơn.

Hãng Ford từng thống trị thị trường ô tô Model T – một loại xe được sản xuất chỉ nhằm giúp con người di chuyển. Rồi sau đó dòng sản phẩm này cũng bị phân loại. Ngày nay chúng ta có loại ô tô hạng sang, ô tô hạng bình dân và ô tô rẻ tiền. Chúng ta có loại xe cỡ lớn, cỡ trung bình và cỡ nhỏ. Chúng ta có xe nhập khẩu, xe nội địa, xe thể thao, xe bán thể thao, xe tải mini. Và sẽ còn có thêm nhiều loại xe nữa.

Bayer từng thống trị thị trường thuốc giảm đau với aspirin. Rồi loại thuốc này cũng bị phân chia thành nhiều loại thuốc giảm đau khác như acetaminophen, ibuprofen và natri naproxen, v.v..

Mỗi phân đoạn của thị trường là một thực thể riêng biệt. Mỗi phân đoạn lại có lý do riêng để tồn tại; có sản phẩm thống trị riêng mà hiếm khi là nhân vật dẫn đầu khi hàng hóa đó chưa bị phân loại. Bayer dẫn đầu về aspirin. Tylenol dẫn đầu về acetaminophen. Advil dẫn đầu về ibuprofen. Và Aleve dẫn đầu về natri naproxen.

Sự phân chia là một thực tế của cuộc sống, một động lực thúc đẩy hoạt động kinh doanh. Sự phân chia xảy ra ở mọi loại hàng hóa, từ máy tính cho đến các phương tiện truyền thông, điện tử dân dụng, truyền hình cáp.

Vậy tại sao có quá nhiều nhà quản lý chỉ tin vào điều ngược lại? Tại sao họ lại tin rằng các loại hàng hóa sẽ liên kết với nhau thay vì bị phân chia? Và tại sao niềm tin này lại khiến họ nhanh chóng đánh mất định hướng tập trung trong kinh doanh?

Sức mạnh của khái niệm nào có thể khóa kín nhận thức của họ khiến cho họ chỉ nhận thấy những điều không thể xảy ra.

Đó là khái niệm về *sự hội tụ* – tư tưởng lớn nhất và mới nhất của xu hướng quản trị mang tính nhất thời này.

Mỗi thập kỷ đã qua lại có xu hướng quản trị nhất thời riêng mà lịch sử đã chứng minh là rất sai lầm. Vào thập kỷ 1960, đó là xu hướng *tập đoàn hóa*, một nhà quản lý chuyên nghiệp có thể quản lý mọi thứ. Textron, AM International, ITT, LTV, Litton và rất nhiều tập đoàn khác cũng đã có lúc tỏa sáng nhưng ngay sau đó đã lụi tàn dần.

Theo tờ *Wall Street Journal*: "Lý thuyết về tập đoàn cho rằng: các công ty tham gia kinh doanh nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau thì khó bị tác động bởi một phân đoạn thị trường bị suy thoái và có thể được lợi từ việc quản lý tập trung. Nhưng xu hướng nhất thời này đã bị mất uy tín vào thập kỷ 1970 khi cổ phiếu của các tập đoàn bị sụt giá. Thực tế, xu thế "cá lớn nuốt cá bé" những năm 1980 đã góp phần dẫn đến tình trạng tan rã của các công ty đa ngành."

Vào thập kỷ 1970, xu hướng quản lý là *đa dạng hóa* với quan điểm tất cả các công ty cần phải có những hoạt động kinh doanh bên lề để giữ thăng bằng chu kỳ kinh doanh. Xerox, Westinghouse và một loạt công ty khác đã thâm nhập lĩnh vực dịch vụ tài chính nhằm cân bằng các sản phẩm cơ bản của mình. Nhưng sự thua lỗ vẫn tiếp tục gia tăng.

Ví dụ gần đây nhất là trường hợp Seagram – một công ty kinh doanh nước giải khát và dịch vụ giải trí. Đôi khi bạn cũng gặp may mắn. Nhưng nếu là chiến lược của doanh nghiệp thì đa dạng hóa không thể mời gọi sự may mắn đến với bạn.

Sau khi nghiên cứu hoạt động của 33 công ty lớn của Mỹ từ năm 1950 đến năm 1986, Michael Porter kết luận đa dạng hóa chỉ làm

thiệt hại tài sản của các cổ đông. Hầu hết các công ty đã loại bỏ nhiều cái mà họ đã giành được hơn là giữ chúng lại.

Đa dạng hóa được hình thành dựa trên ý tưởng kết hợp hai *thực thể* khác nhau để có thể giữ cân bằng cho nhau. Khi một cái thất bại, cái kia vẫn có thể thành công (và ngược lại). Đó là lý do một công ty kinh doanh các sản phẩm về điện như General Electric mua một công ty công nghiệp mỏ như Utah International. Xu hướng quản lý ở thập kỷ sau lại dựa trên ý tưởng đối lập với đa dạng hóa: mua một công ty cũng kinh doanh sản phẩm tương tự công ty mình.

Ở thập kỷ 1980, đó là xu hướng *hiệp lực*, quan niệm công ty có thể khai thác sự tương đồng giữa các sản phẩm như tạp chí và điện ảnh (kết hợp của Time và Warner), rượu và nước cola (hãng Coca-Cola đã mua hãng rượu Taylor), hay đồ điện tử dân dụng và phim ảnh (Sony mua hãng phim Columbia). Kết quả thì vẫn còn phải chờ xem, nhưng những phản hồi đầu tiên không hề sáng sủa. Hãng AT&T mua NCR nhưng thất bại trong việc tìm kiếm sự hiệp lực giữa truyền thông và máy tính. (AT&T đã từ bỏ xu hướng hiệp lực và tách thành ba bộ phận, một ví dụ về lực tác động của sự phân chia).

Xu hướng quản lý của những năm 1990 là sự hội tụ, quan niệm các công nghệ kỹ thuật số sẽ đi liền với nhau. Vì thế, các công ty tự nhiên phải liên kết với nhau hoặc hình thành các khối liên minh để tận dụng những ưu thế của xu hướng này. Các phương tiện thông tin đại chúng đã quá thổi phồng xu hướng này. Mọi ấn phẩm lớn về quản trị đều ủng hộ cho thuyết hội tụ.

Tờ *Fortune* viết: "Hội tụ sẽ là thuật ngữ thông dụng cho đến cuối thập kỷ này. Nó không chỉ là việc cáp và điện thoại hy vọng được hội tụ với nhau. Đó là sự kết hợp giữa thành tựu của nền văn minh và các tập đoàn của các ngành công nghiệp chính như truyền thông, cáp, máy tính, giải trí, điện tử dân dụng, xuất bản và thậm chí là cả bán lẻ – tất cả sẽ hội tụ trong một ngành công nghiệp vĩ mô để cung cấp thông tin, giải trí, hàng hóa và dịch vụ tới tận nhà và văn phòng làm việc của bạn."

Tờ *Wall Street Journal* viết: "Trong những ngày này, sốc là cảm giác chung của cấp lãnh đạo của năm trong số các ngành công nghiệp lớn nhất thế giới: máy tính, truyền thông, điện tử dân dụng, giải trí và xuất bản. Chỉ một cú đánh của công nghệ tăng khả năng truyền một lượng lớn hình ảnh, âm thanh, biểu tượng và ký tự theo dạng số – đã khiến họ thay đổi và hội tụ với nhau."

Tờ *New York Times*: "Lý do cáp và điện thoại theo đuổi nhau không phải là điều huyền bí. Những công nghệ làm các đường truyền của điện thoại, ti vi, và máy tính khác biệt sẽ nhanh chóng biến mất. Vì thế, chỉ một công ty cũng có thể cung cấp tất cả sản phẩm này."

Những lĩnh vực nào sẽ bị tổn hại từ cuộc cách mạng số hóa?

Theo Michael Crichton, tác giả của *Jurassie Park (Công viên kỷ Jura)* và các ấn phẩm bán chạy khác: "Đối với tôi, nó giống như những thứ mà giờ đây chúng ta hiểu là những phương tiện truyền thông sẽ biến mất trong vòng mười năm tới và không để lại dấu tích nào." Crichton cũng đã nói tới một vài ứng cử viên cụ thể: "Tổ chức lớn tiếp theo của Mỹ nhận ra sự lạc hậu và lỗi thời của mình sẽ là *New York Times* cùng hệ thống thương mại đi kèm."

Sự kết hợp được chào đón rất nhiều là sự kết hợp giữa máy tính và truyền thông lại chưa hoàn thành. Năm 1977, lần đầu tiên công ty NEC của Nhật đã đăng tin rộng rãi về dự án kết hợp giữa truyền thông và máy tính, hay còn được gọi là C&C (Communication and Computer).

Song, C&C dường như không giúp ích gì cho NEC. Dù là nhà sản xuất thiết bị truyền thông lớn thứ năm thế giới, nhà sản xuất máy tính lớn thứ tư thế giới, nhà sản xuất đồ bán dẫn lớn thứ hai thế giới, nhưng trong thập kỷ 1980, cổ phiếu của NEC trên thị trường Nhật đã sụt giá 28%.

Hãng AT&T cũng chạy theo chiến lược C&C được hơn một thập kỷ trước khi chấp nhận thất bại. Năm 1983, chủ tịch hãng – Charles Brown, đã nói: "Động lực của cuộc cách mạng này dĩ nhiên là sự hội tụ của công nghệ truyền thông và máy tính. Sự hội tụ này rõ ràng đang định nghĩa lại ngành công nghiệp viễn thông."

Thỏa thuận năm 1982 cho phép chuyển dịch vụ điện thoại cục bộ sang bảy loại hình mới đã hình thành được bảy công ty Baby Bell, một trong những "lợi ích" mà AT&T thu được. Bộ Tư pháp đã cho phép công ty này tham gia thị trường máy tính. Nhưng lợi ích này lại tiêu tốn nhiều tỷ đô-la của AT&T.

Việc lặp lại chiến lược C&C lần thứ hai bắt đầu vào năm 1991 qua việc hãng mua lại tập đoàn NCR với giá 7,4 tỷ đô-la. Có NCR, AT&T sẽ "kết nối con người và tổ chức với hệ thống thông tin của mình bằng một hệ thống máy tính liền mạch toàn cầu" như lời cam kết của Chủ tịch Robert Allen.

NRC (giờ đổi tên thành "Global Information Solutions GISs") thật

sự là thảm họa tài chính đối với AT&T. Trong năm năm, GISs đã thay đổi đến bốn vị giám đốc điều hành.

Rắc rối khác là việc một dòng sản phẩm có quá nhiều loại, từ máy tính để bàn cho đến máy tính trung bình, máy tính trung tâm. Nhờ vụ mua lại tập đoàn Teradata với giá 520 triệu đô-la, GISs đã cố gắng bán đồng thời các loại máy tính này ra thị trường.

Nhưng đâu là trọng tâm? Không phân vân gì về việc AT&T quyết định tháo bỏ mớ hỗn độn đó. Theo *New York Times*: "AT&T đã bỏ đi tầm nhìn chớp nhoáng trong việc kết hợp hai lĩnh vực truyền thông và máy tính để tạo nên một đế chế, và cuối cùng thì tầm nhìn này cũng được chứng minh chỉ là một ảo tưởng đắt giá."

Một vài người gọi sự hội tụ là "cuộc cách mạng siêu xa lộ thông tin, số hóa với một mạng lưới dịch vụ hệ thống điều khiển, tương tác, truyền thông đa phương tiện lên tới 500 kênh". Dù được gọi là gì đi nữa thì thực tế không như vậy. Động lực thúc đẩy kinh doanh phải là sự phân chia chứ không phải hội tụ.

Hội tụ là chống lại quy luật tự nhiên. Về mặt vật lý, định luật entropy chỉ rõ mức độ hỗn loạn ở các hệ thống khép kín luôn tăng. Ngược lại, sự hội tụ có thể khiến mọi thứ trật tự hơn.

Về mặt sinh học, theo luật tiến hóa, các loài mới được tạo thành từ sự phân chia của một loài duy nhất. Nhưng thuyết hội tụ lại khiến bạn tin rằng các loài đang liên tục lai tạo nhau, sinh ra những loài kỳ lạ như loài chó lai mèo.

Thực tế hoàn toàn ngược lại. Thay vì lai chó và mèo với nhau thì lại sắp có các giống chó mới ra đời.

Trở lại lĩnh vực máy tính. Những người theo thuyết hội tụ cho rằng ngành máy tính sẽ kết hợp với điện thoại, cáp và ti vi, sinh ra cái gọi là "điện thoại lai cáp lai ti vi". Hãy lưu ý, những ý tưởng mang tính cách mạng kiểu này luôn có khả năng xảy ra trong tương lai.

Vậy trong quá khứ thế nào? Trong 45 năm lịch sử của mình, ngành máy tính đã hội tụ với các sản phẩm nào rồi? Tôi không thể nhớ nổi. Song bên cạnh đó, ngành cũng đã tiến hành rất nhiều sự phân chia.

Chiếc máy tính đầu tiên rất đơn giản. Nó chưa được gọi là máy tính trung tâm cho đến khi tập đoàn Digital Equipment xuất xưởng loại máy tính mini. Với sự phát triển đó, máy tính được

chia làm hai loại: máy tính trung tâm và máy tính mini.

Qua nhiều năm, ngành máy tính lại phân chia nhiều lần. Ngày nay chúng ta có máy tính cá nhân, máy tính có thể di động, máy tính xách tay, máy trợ giúp kỹ thuật số cá nhân, máy tính dùng bút, máy trạm, siêu máy tính, siêu máy tính mini, máy tính có tính năng chịu lỗi, máy tính mini có tính năng chịu lỗi, máy tính xử lý song song.

Nếu chúng ta tin vào những người theo thuyết hội tụ thì tất cả những sự phân chia này sẽ dừng đột ngột và các loại máy tính sẽ hội tụ với nhau? Và hội tụ với cái gì?

Liệu máy tính có định kết hợp với ti vi? Bill Gates nghĩ là có. "Thiết bị mà chúng tôi đang nói đến ở đây có đủ tất cả những chức năng của một chiếc ti vi. Giá cả hợp lý, bạn có thể gắn nó cố định trong phòng khách và dùng một chiếc điều khiển từ xa nhỏ. Nhưng bên trong là các con chip điện tử, thậm chí còn hoạt động mạnh hơn các con chip máy tính hiện nay. Và nếu thêm vào đó bộ bàn phím hoặc máy in bạn có thể tạo ra một cái gì đó giống máy tính. Vì thế, thiết bị này cần một cái tên mới. Chúng tôi gọi nó là ti vi máy tính."

Ti vi máy tính? Một ý tưởng tuyệt vời, nhưng vẫn thất bại. Các ngành công nghệ không hội tụ mà phân chia. Nhưng các công ty vẫn sẵn sàng bỏ ra hàng triệu đô-la vào việc thám hiểm những ngõ cụt công nghệ này. Vài năm trước, Hewlett-Packard và Time Warner đã thông báo kế hoạch phát triển những công nghệ sẽ cho phép ti vi có thể in ra những phiếu tặng hàng, các mục quảng cáo, bài viết của tạp chí và những bức ảnh màu về các cảnh phim. Hy vọng là không có điều gì tương tự như thế xảy ra.

Chẳng bao lâu sau, các nhà sản xuất sẽ có thể đưa ra sản phẩm kết hợp giữa ti vi và đầu máy video. Thực tế, sản phẩm này đã có trên thị trường nhưng không có nhiều người mua. Vấn đề là mọi người thường không mua một chiếc ti vi hay đầu máy video mới cho đến khi cái cũ của họ bị hỏng. Thật không may cho các nhà sản xuất loại sản phẩm kết hợp này, ti vi và đầu máy video nhà bạn thường hiếm khi đồng thời hư hỏng.

Còn về lò vi sóng thì sao? Nó được kết hợp với lò nướng điện hay lò nướng gas không? Không, cũng bởi vấn đề tương tự. Tại sao tôi lại bỏ đi cái lò nướng tuyệt vời mà mình đang dùng để đi mua một lò nướng kết hợp giữa vi sóng và điện hay vi sóng và gas?

Một khái niệm hội tụ được ưa chuộng là ý tưởng về việc "mua cùng một chỗ". Rất nhiều công ty đã cố gắng làm cho ý tưởng này có hiệu quả trong thực tế. Saatchi & Saatchi – một trong những hãng quảng cáo lớn nhất thế giới, rất tâm đắc ý tưởng này. Vì thế, họ đã mua một loạt các công ty thiết kế và tư vấn với cố gắng có thể đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng. Sau đó không lâu, vì lỗ lớn, Saatchi đã buộc phải bán các công ty không kinh doanh quảng cáo.

Khi các sản phẩm hội tụ được đưa vào thị trường, chúng thường chỉ hấp dẫn được một thị trường nhỏ. Điều này xảy ra với máy Newton của Apple, một sản phẩm kết hợp giữa máy tính dùng bút, lịch điện tử, máy fax và thiết bị liên lạc không dây. Hầu như không có loại sản phẩm mới nào nhận được sự chú ý từ giới truyền thông nhiều như máy Newton. Nhưng thật không may cho Apple, có rất ít sản phẩm Newton được bán ra.

Một trong lời dự đoán dai dẳng nhất là truyền hình cáp và dịch vụ điện thoại địa phương sẽ hội tụ. Sao không kết hợp hai dịch vụ lại với nhau? Có thể lấy ví dụ về kế hoạch mua lại công ty Tele-Communications với giá 32 tỷ đô-la của hãng Bell Atlantic. Việc kết hợp này đã thất bại nhưng xu hướng hội tụ thì vẫn tồn tại. Các công ty cáp đang thảo luận về việc cho ra đời dịch vụ điện thoại. Các công ty điện thoại cũng đang thảo luận về việc cho ra đời dịch vụ "phim theo yêu cầu".

Một Phó Chủ tịch của Bell Atlantic phát biểu: "Ngày nay, mọi công ty cáp đều có kế hoạch kinh doanh nhằm giành được 10% thị trường từ tay các công ty cung cấp dịch vụ điện thoại địa phương". Chủ tịch của Time Warner dự đoán đến năm 2000, công ty sẽ đạt doanh thu từ hoạt động kinh doanh điện thoại sẽ vượt 1 tỷ đô-la, tương đương khoảng 1/3 thu nhập thường xuyên từ việc kinh doanh cáp hiện nay.

Các kế hoạch khả thi trong lĩnh vực kỹ thuật không phải lúc nào cũng được thị trường chấp nhận. Ngoài giá rẻ thì đâu là yêu cầu số một của khách hàng đối với dịch vụ điện thoại? Dĩ nhiên là độ tin cậy. Nếu nhà bạn bị hỏa hoạn, bạn muốn liên lạc khẩn cấp đến trung tâm cứu hỏa theo đường dây nóng. Hoặc hãy hỏi một người nào đó xem lần cuối dịch vụ điện thoại mà họ đang sử dụng bị mất liên lạc là khi nào. Câu trả lời phổ biến sẽ là "rất hiếm khi".

Tại sao họ phải từ bỏ dịch vụ điện thoại đáng tin cậy đang sử dụng để chuyển sang dùng loại dịch vụ điện thoại không đáng tin cậy của một công ty cáp? Rõ ràng là không thể xảy ra điều đó. Bạn có

thể sống mà không cần đến chương trình truyền hình ER. Nhưng bạn có thể chết nếu không có EMS – dịch vụ chuyển phát nhanh.

Trong khi các công ty cáp đang mở rộng các loại hình dịch vụ, bao gồm cả điện thoại và truyền thông hai chiều, thì bản thân ngành công nghiệp cáp cũng đang phân chia. Hiện nay có khoảng hơn một triệu khách hàng đang sử dụng hệ thống kênh truyền hình vệ tinh kỹ thuật số như HBO, CNN, game NFL, Showtime, MTV hoặc DSS (hệ hống truyền tin trong không gian được mã số hóa).

Đi tiên phong trong lĩnh vực DSS không phải là một công ty cáp mà là công ty điện tử Hughes Electronics – công ty con của General Motors. (Primestar Partners, một tập đoàn gồm sáu công ty kinh doanh về cáp và General Electric, đang phải vật lộn để có thể bắt kịp.) Dịch vụ truyền hình trực tiếp của Hughes gần đây bán chạy gấp đôi so với Primestar.

Đó là trường hợp điển hình. Các công ty cáp đang quá bận rộn thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh khác mà không nhận ra quá trình phân chia đang diễn ra ngay trong lĩnh vực kinh doanh của mình. Các công ty dẫn đầu hầu như chưa bao giờ bị đánh gục từ bên ngoài nhưng thường bị quỵ ngã do sự phân chia xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh của họ. Dịch vụ cáp trước đây vẫn chỉ là dịch vụ cáp thôi. Nhưng giờ đây chúng ta có đến ba loại cáp: cáp thường, cáp không dây và DSS. Sẽ còn nhiều loại cáp hơn nữa.

Tại sao hội tụ lại có thể được chấp nhận dễ dàng như vậy khi hoàn toàn thiếu vắng những bằng chứng về tính hiệu quả của nó? Bởi, một lần nữa, đây là xu hướng được các giám đốc điều hành coi là trọng tâm của sự tăng trưởng. Họ tin vào hội tụ vì nó hứa hẹn sẽ làm tăng gấp đôi quy mô công ty: "Nếu công việc kinh doanh của tôi hội tụ với công việc kinh doanh của một công ty ở lĩnh vực khác, đó sẽ là một tổ chức có quy mô gấp đôi."

Theo truyền thống, hội tụ có thể được coi là sự kết hợp ngang, sự kết hợp của hai đối tác tương đương nhau. Về sau, một loại hình hội tụ mới đã ra đời để bắt kịp trí tưởng tượng của các nhà lãnh đạo kinh tế trên toàn thế giới. Có thể gọi nó là hợp nhất dọc hay hội tụ dọc.

Bằng chứng minh họa tốt nhất cho hội tụ dọc là việc Walt Disney mua Capital Cities/ABC với giá 19 tỷ đô-la. Đó là sự hội tụ cả về sản phẩm và phân phối. Michael Eisner – Giám đốc điều hành Disney, nói: "Một cộng một bằng bốn".

Suy nghĩ của Michael Eisner cũng sai lầm như bài toán của ông ta vậy. Cạnh tranh chính là động lực thúc đẩy sự cải thiện dòng sản phẩm, không phải là những thỏa thuận về phân phối bùi tai. Theo quan điểm của ABC, mạng lưới giải trí này nên tự tìm kiếm sản phẩm tốt nhất thay vì cố gắng trông chờ sản phẩm của Disney. Theo quan điểm của Disney, họ nên bán sản phẩm của mình cho nơi trả giá cao nhất mà không phải chịu áp lực để có được những thỏa thuận phân phối của ABC. Một cộng một có thể chỉ bằng một rưỡi.

Hãy hỏi Matsushita. Họ mua MCA – một hãng phim lớn, để cung cấp phim cho các bộ máy Panasonic của mình. Tuy MAC đã phát triển mạnh dưới sự quản lý của Matsushita nhưng tổ chức này lại cảm thấy không nhận được sự hiệp lực như họ muốn. Vì thế họ bán công ty phim này cho Seagram.

Hãy hỏi Sony. Với suy nghĩ tương tự Matsushita, họ đã mua hãng phim Columbia. Sau năm năm liên tiếp thất bại, Sony đã buộc phải bán hãng phim này với giá thấp hơn lúc mua 2,7 tỷ đô-la.

Điều đó có nghĩa Sony đầu hàng? Không phải vậy. Chủ tịch mới của Sony, Nobuyuki Idei, đang chuẩn bị một bước xa hơn. Ông lên kế hoạch chuyển sang lĩnh vực phân phối phim, chương trình truyền hình, ca nhạc, phần mềm máy tính và các dạng chương trình khác để lấp đầy khoảng trống giữa hai loại hình kinh doanh của Sony đang cùng tồn tại: làm chương trình và sản xuất máy móc trình chiếu hay tiêu thụ chương trình.

Idei nói: "Giấc mơ của tôi là lấp đầy khoảng trống giữa việc tạo ra sản phẩm và tiêu thụ sản phẩm."

Dù bạn gọi nó là lấp đầy khoảng trống, mở rộng dòng sản phẩm hay hội tụ dọc, thì đó vẫn là con đường khác dẫn đến trình trạng kinh doanh thiếu tập trung. Các công ty mở rộng dòng sản phẩm, dù vì lý do gì đi nữa, cũng sẽ bị thiệt hại bởi các đối thủ cạnh tranh có định hướng hẹp đang tận dụng những lợi thế của việc phân chia chứ không phải của sự hội tụ.

Nếu đã không thể dự đoán chính xác tương lai, làm sao một ai đó có thể chắc chắn là xu hướng hội tụ sẽ không hiệu quả?

Hãy nhìn lại lịch sử. Nếu ở nửa đầu thế kỷ XX, ô tô chỉ được hiểu là ô tô và ở nửa sau thế kỷ XX, máy tính chỉ được hiểu là máy tính, nếu hội tụ là ảnh hưởng tất yếu của quá trình cải tiến công nghệ thì chúng ta có thể tìm thấy điểm tương đồng nào giữa ô tô và

máy tính?

Phần lớn các nhà sử học công nhận ô tô do Karl Benz phát minh vào năm 1885. Trong hơn 100 năm qua, ô tô đã hội tụ với một phương tiện giao thông nào khác chưa?

Tất nhiên là không, dù rất nhiều người đã cố gắng làm điều đó. Năm 1945, Ted Hall phát minh ra loại ô tô bay có tên Hall Flying Car, và giới thiệu công chúng với những dự đoán rất phô trương: với xe bay, đường phố sẽ trở nên lỗi thời, sự tắc đường chỉ còn trong quá khứ, bạn có thể tự do đi đến bất kỳ đâu, bất kỳ khi nào.

Mọi hãng sản xuất máy bay lớn ở Mỹ đều hy vọng kiếm chác được từ phát minh của Hall. Người may mắn mua được phát minh đó là Convair. Tháng 7/1946, Convair giới thiệu một mẫu xe bay khác thường của Hall với cái tên ConAirCar Model 118. Ban quản trị của công ty tự tin dự đoán số lượng xe bán ra tối thiểu mỗi năm là 160 nghìn chiếc. Mỗi chiếc xe có giá 1.500 đô-la, cộng thêm phụ phí cho đôi cánh (có thể thuê được ở bất kỳ sân bay nào).

Bất kể sự thổi phồng này, chỉ có hai chiếc ConAirCar được sản xuất và hiện giờ đều được giữ trong kho chứa đồ ở El Cajon, California.

Ba năm sau, Moulton Taylor giới thiệu loại xe Aerocar – một loại ô tô thể thao nhỏ có cánh và phần đuôi có thể tháo ra. Aerocar cũng nhận được rất nhiều sự tán tụng trong thời gian đó. Hãng Ford thậm chí còn định sản xuất hàng loạt loại xe này. Nhưng Aerocar cũng chịu chung số phận có thể dự đoán như ô tô bay của Hall.

Điều đáng nói là một ý tưởng tồi dường như không bao giờ chết. Gần đây, Paul Moller – Chủ tịch hãng Moller International, giới thiệu loại xe M400 Volantor – loại ô tô di chuyển trên không mà hãng đã mất đến 25 năm và 25 triệu đô-la để phát triển. Moller, cựu giáo sư kỹ thuật hàng không tại Đại học California ở Davis, đã nhận được 72 đơn đặt hàng cho loại máy bay kiểu này. Giá tiền đặt cọc là 5 nghìn đô-la và giá bán dự đoán khoảng 800 nghìn đô-la một chiếc. (Rõ ràng đây không phải là loại phương tiện đi lại phổ biến trên thị trường.)

Được thiết kế tương tự như một chiếc máy bay trực thăng, loại xe này được dự kiến là sẽ cất cánh hay tiếp đất thẳng đứng ngay từ chỗ đậu mà không cần có đường băng. Sản phẩm này còn hơn cả sự kết hợp giữa máy bay trực thăng và ô tô. Nó sẽ cất cánh được không? Chắc chắn là không thể!

Nếu không hiệu quả ở trên không, thì có thể ở dưới nước sẽ có

hiệu quả.

Năm 1961, tập đoàn Quandt của Tây Đức giới thiệu Amphicar, loại xe được bán rộng rãi trên thế giới cho tới trước năm 1965. Đó không phải là một mẫu xe kỳ lạ và hãng cũng rất cố gắng để đưa lại sản phẩm này vào thị trường. Nhưng loại xe này cũng bị chìm nghỉm giống như các sản phẩm kết hợp khác. Nó kết hợp điều tồi tệ nhất của cả hai thế giới ô tô và tàu biển. Những người sử dụng đều nói rằng nó đi như tàu và trôi như ô tô.

Rồi lại có một loại máy fax/điện thoại do Canon giới thiệu với chiến dịch quảng cáo lớn. Những ý tưởng kết hợp này khi được ban giám đốc thảo luận nghe có vẻ rất tuyệt vời, nhưng lại thường có các thiếu sót không thể tránh khỏi khiến chúng không nhận được sự đồng thuận rộng rãi. Bạn sở hữu một máy fax/điện thoại không? Phần lớn câu trả lời của mọi người là không. Tại sao? Vì đó là sự kết hợp giữa một máy fax loại xoàng và một chiếc điện thoại loại xoàng.

Nếu máy fax không kết hợp hiệu quả với điện thoại, có thể nó sẽ kết hợp hiệu quả với máy photo hay máy in. Những loại máy này được ca ngợi hết sức, nhưng doanh số của nó vẫn giữ ở mức khiêm tốn. Vậy bạn nghĩ gì? Các loại hàng hóa phân chia hay hội tụ?

Rất nhiều người khôn ngoan cũng có triết lý riêng mà họ gọi là "luật điểm giữa". Nếu một nửa số người nói "đen" và một nửa số người nói "trắng" thì câu trả lời đúng phải là "xám". Vì thế, người ta vẫn thường lựa chọn sự hội tụ làm câu trả lời cho dù thời gian thực hiện có thể phải kéo dài. Đó là câu trả lời màu xám cho câu hỏi về sự hội tụ và lại là câu trả lời dễ có khả năng sai lầm nhất.

Tờ *Wall Street Journal* phát biểu: "Tuy nhiên, trong khi sự hội tụ đã xa dần với sự kỳ vọng cao lúc ban đầu, nó vẫn duy trì con đường đến tương lai... Đó sẽ là một chuyến đi dài, tốn kém và phức tạp hơn những tưởng tượng ban đầu nhiều."

Một khi chúng ta đã quyết định nhận nhiệm vụ, chúng ta không thể sai lầm. Do đó, chúng ta phải cố gắng gấp đôi, tin chắc vào động cơ chính đáng cũng như tin tưởng vào kết quả cuối cùng.

Các loại hàng hóa phân chia hay hội tụ?

Trái đất quay quanh Mặt trời đúng như Copernicus đã nghĩ? Hay Mặt trời quay quanh Trái đất như Ptolemy nghĩ? Câu trả lời màu xám là nửa thời gian Mặt trời quay quanh Trái đất, nửa thời gian Trái đất quay quanh Mặt trời.

Chủ nghĩa tư bản hay chủ nghĩa cộng sản là hệ thống kinh tế tốt hơn cho mỗi quốc gia? Đi con đường ở giữa là thảm họa kinh tế đối với các nước đã đi theo hướng này.

Hàng hóa phân chia hay hội tụ?

Màu xám luôn là điều tồi tệ nhất của hai thế giới. Tập trung hóa một công ty đòi hỏi phải có dũng khí. Bạn phải nhìn vào tờ *Wall Street Journal* và nói: "Anh sai rồi."

Không có con đường ở giữa cho việc này.

4

Những tín hiệu tích cực từ phía doanh nghiệp

Danh sách 500 công ty công nghiệp lớn nhất hàng năm của tạp chí *Fortune* cũng là thước đo khá chính xác về hoạt động của các công ty Mỹ.

- 42 trong số 500 công ty này thua lỗ năm 1988;
- 54 công ty thua lỗ năm 1989;
- 67 công ty thua lỗ năm 1990;
- 102 công ty thua lỗ năm 1991;
- 14 công ty thua lỗ năm 1992.

Theo tỷ lệ trong thước đo này, mọi công ty trong danh sách của Fortune 500 sẽ đều bị coi là thua lỗ năm 1997.

Nhưng vào năm 1993, nhiều thứ bắt đầu thay đổi, chỉ 114 trong số 500 công ty bị thua lỗ (nhưng vẫn có đến 23% bị thua lỗ).

Trong năm 1994, 40 công ty bị thua lỗ. Mặc dù danh sách này không thể so sánh được với danh sách của các năm trước vì đây là năm là lần đầu tiên các công ty dịch vụ được chọn đưa vào.

Sự thay đổi trong triết lý hoạt động của các công ty có thể coi là lý do dẫn đến sự cải thiện này. Với ý thức đa dạng hóa bị "chết từ trứng nước" và tính hiệp lực ngày càng được coi như một chiến lược mũi nhọn, thì dường như có một sự chuyển động theo hướng ngược lại. Đúng như vậy. Thế giới kinh doanh đang ngày càng trở nên tập trung hóa.

Dưới những lời đồn thổi về hội tụ, liên minh, liên doanh, có một câu chuyện khác đang dần lộ ra. Các nhà lãnh đạo kinh tế khôn ngoan đang lặng lẽ tập trung hóa công ty của mình. Một vài câu chuyện dưới đây đã minh chứng cho xu hướng này.

Theo tờ *Wall Street Journal* ra ngày 4/5/1994: "Công ty Eastman Kodak, trong sự tái tổ chức đáng kinh ngạc, đã tuyên bố là sẽ đem bán công ty thuốc tây lớn Sterling Winthrop của họ và hai công ty nhỏ khác để tập trung vào sản phẩm chủ đạo là phim chụp."

Tờ *New York Times* ra ngày 27/4/1995 đưa tin: "Pitney Bowes – công ty đang trong quá trình cắt giảm chi phí và tập trung vào các hạng mục kinh doanh chính, thông báo đã đồng ý bán công ty con Dictaphone cho một tập đoàn đầu tư của New York với giá 450 triệu đô-la."

Cũng trên tờ *New York Times* ra ngày 23/8/1995, có viết: "Công ty Domtar đang có kế hoạch từ bỏ lĩnh vực kinh doanh thạch cao và panô trang trí của mình như một phần trong chiến lược mới là tập trung vào lĩnh vực gỗ xẻ, giấy và đóng gói."

Rốt cuộc, các công ty cũng đã quay lại thực hiện những điều giống như Peter Drucker đề cập đến trước đây: "Tập trung là chìa khóa dẫn đến hiệu quả kinh tế. Hiệu quả kinh tế đòi hỏi các nhà quản lý phải tập trung nỗ lực vào càng ít lĩnh vực kinh doanh càng tốt. Điều này sẽ đem lại lợi nhuận cao nhất... Ngày nay, không có nguyên tắc nào bị lạm dụng thường xuyên như nguyên tắc cơ bản về sự tập trung... Dường như khẩu hiệu của chúng ta là: Hãy tham gia vào mỗi thứ một ít."

Một ủy viên ban quản trị của Colgate-Palmolive phát biểu: "Chúng tôi đã gặp phải những vấn đề rắc rối thật sự. Trong thập niên vừa qua, chúng tôi đã cố gắng tham gia quá nhiều lĩnh vực mới và thay đổi lớn về sản xuất cũng như tổ chức. Có lẽ chúng tôi đã có quá nhiều hoạt động mà thiếu tập trung vào lĩnh vực kinh doanh cơ bản của hãng. Giờ đây chúng tôi sẽ phải tái tập trung."

Kinh nghiệm của tôi cho thấy hầu hết các công ty Mỹ đều đã than phiền như vậy. Ngày nay, rất nhiều công ty mở rộng quá lớn nhưng lại không có chiều sâu. Có thể công thức hoạt động này hiệu quả trong thời kỳ có ít công ty tồn tại hơn và ít sự cạnh tranh hơn. Nhưng thời kỳ đó không phải bây giờ. Ngày nay, một công ty cần phải thu hẹp phạm vi tập trung của mình để có thể cạnh tranh trong một thị trường đang toàn cầu hóa nhanh chóng.

TRW là một ví dụ điển hình. Từng là một tập đoàn với 80 công ty khác nhau, giờ đây TRW đã bán đi gần một nửa số đó. William Lawrence – Phó Chủ tịch điều hành TRW, phát biểu: "Từ then chốt cho thập niên 1990 là tập trung và linh hoạt."

Union Carbide là một ví dụ điển hình khác. Trước thảm họa Bhopal thập niên trước, Carbide có 110 nghìn nhân công và bán ra hơn 10 tỷ đô-la các loại pin Eveready, túi Glad và vô số các loại hóa chất công nghiệp khác. Đó là một mớ hỗn độn cồng kềnh và gần như không sinh lợi. Sau thảm họa Bhopal và nỗ lực sáp nhập hãng Samuel Hayman thất bại, mọi thứ càng trở nên tồi tệ hơn.

Năm 1986, Robert Kennedy – Giám đốc điều hành của Carbide, phát biểu: "Chúng tôi có quá nhiều loại hình kinh doanh khác nhau đang cùng cạnh tranh về vốn và mối quan tâm của ban quản trị". Từ nhận định này, Kennedy đã bán đi những lĩnh vực không phải là hoạt động kinh doanh chủ đạo (pin và các loại sản phẩm tiêu dùng), giảm nợ xuống còn chưa đến 1 tỷ đô-la và sa thải 90% nhân công. Doanh số của hãng giờ đang gần đến mức 5 tỷ đô-la và lợi nhuận đạt gần 500 triệu đô-la.

Quaker State bán công ty bảo hiểm của hãng cho GE Capital (một công ty tài chính) với giá 85 triệu đô-la. Sau đó hãng mua một công ty chuyên về dầu mỏ với giá 90 triệu đô-la. Theo Herbert Baum – Giám đốc điều hành của hãng, hành động này phù hợp với chiến lược tái tập trung vào lĩnh vực dầu nhờn và dịch vụ cung cấp dầu nhờn.

Với mong muốn trở thành một công ty chuyên kinh doanh về nhà hàng và giảm bớt được nợ nần, Flagstar đã bán phần lớn hệ thống căng tin và các hợp đồng kinh doanh thức ăn chăn nuôi cho Compass với giá 450 triệu đô-la. Coleman Sullivan – Phó Chủ tịch công ty, cho biết: "Đây thật sự là một quyết định chiến lược nhằm tập trung vào việc kinh doanh nhà hàng thay vì phát triển theo hướng ngược lại là mở rộng dịch vụ cung cấp đồ ăn."

Năm 1991, Boole & Babbage – một trong những công ty lâu đời nhất trong lĩnh vực phần mềm, đã lỗ 11 triệu đô- la khi chỉ đạt doanh số 101 triệu. Sau nhiều năm, Boole đã chất đống các hoạt động kinh doanh thành một mớ lộn xộn. Trước thực tế này, vị chủ tịch mới được bổ nhiệm của hãng, Paul Newton, quyết định đã đến thời điểm phải kinh doanh tập trung. "Chúng tôi quyết định là sẽ chỉ kinh doanh hai loại sản phẩm dành cho hai loại khách hàng". Trong năm tài chính gần đây nhất, Boole thông báo doanh số của hãng là 132 triệu đô-la với lợi nhuận là 8 triệu đô-la. Cổ

phiếu của hãng đã tăng giá bốn lần.

Ngành ngân hàng cũng có những tín hiệu tích cực. Điều này thật đáng ngạc nhiên vì phần lớn các chủ ngân hàng đều đã đấu tranh với Đạo luật Glass-Steagall (Đạo luật hạn chế hoạt động của các ngân hàng thương mại) từ khi Quốc hội Mỹ thông qua đạo luật này vào năm 1933. Ngày nay, phần lớn các ngân hàng thương mại đều đang tự nguyện hạn chế thị trường mục tiêu của mình.

Trên vũ đài chính trị cũng có những tín hiệu tích cực. Chưa từng có vị tổng thống nào tiến hành tập trung hóa vào một lĩnh vực như Bill Clinton... trước khi trúng cử. Nhưng sau đó, mọi việc lại khác. Không có lĩnh vực nào là quá nhỏ để Bill Clinton tham gia. Khi được hỏi ba điều mà Bill Clinton phải làm để giành lại lòng tin của công chúng, một nhà chính trị đã trả lời rất thực tế: "Tập trung hóa, tập trung hóa, tập trung hóa."

Cũng có những tín hiệu khả quan từ phía châu Âu, nơi đã bộc lộ quan điểm là các công ty nên đa dạng hóa tối đa có thể. Volvo – công ty lớn nhất Thụy Điển, đã quay về vai trò chính là một nhà sản xuất ô tô và xe tải lớn bằng cách bán 26% lợi tức của Hertz và 44% lợi tức của Cardo – một công ty đầu tư mà họ đang nắm giữ.

Công ty sắt thép Tata – công ty lớn nhất Ấn Độ, là một minh chứng tốt cho những vấn đề mà các công ty ở thế giới thứ ba đang phải đối mặt. Mặc dù doanh thu hàng năm của công ty lên đến 5 tỷ đô-la, nhưng Tata không chỉ là một công ty. Nó là tập hợp của 46 công ty, sản xuất mọi thứ từ chè cho đến xe tải lớn, từ mỹ phẩm cho đến phần mềm máy tính. Nhưng giấc mơ của Tata là nắm giữ lĩnh vực ô tô chở khách. Điều này có thể không? Chắc chắn, miễn là Tata có thể nhận được sự trợ giúp ngầm từ chính phủ để loại bỏ cạnh tranh. Nhưng đây chính là điều mà một nước đang phát triển như Ấn Độ không cần đến: ngày càng nhiều hàng rào thuế quan và những đạo luật của chính phủ.

Ratatata, tân Chủ tịch Tata, nói: "Nhiệm vụ then chốt của chúng tôi lúc này là phải tập trung hóa. Chúng tôi phải tái cơ cấu và loại bỏ các hoạt động kinh doanh không chính yếu". Ông muốn Tata giữ vị thế chủ chốt trong một số ngành quan trọng như xe tải lớn, ô tô con, dịch vụ máy tính, thép và xây dựng cũng như trong ngành tiên phong của nền kinh tế quốc dân là đa truyền thông và viễn thông. Có vẻ như tham vọng của công ty đã vượt quá khả năng.

Vấn đề tương tự cũng có thể nhận thấy ở hầu hết các quốc gia

đang phát triển. Quy mô nhỏ của các quốc gia này (về mặt kinh tế) cùng với các hàng rào thuế quan quá cao đã tạo ra các công ty hoàn toàn mất định hướng tập trung để có thể cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Chỉ có những thay đổi mạnh mẽ mới có thể giúp các công ty này tồn tại.

Có những tín hiệu tích cực từ phía các liên doanh gần đây. Trên thực tế có hai loại liên doanh: tốt và xấu.

Các liên doanh xấu tập trung vào việc hội tụ thị trường hay tập trung "theo hứng". Họ kết hợp hai lĩnh vực trái ngược nhau nhằm mục tiêu tăng trưởng hoạt động của công ty.

Hãy nói về việc một công ty chuyên sản xuất sản phẩm cao cấp liên doanh với một công ty chuyên sản phẩm bình dân. Hay bạn có thể kết hợp một công ty sản xuất chương trình với một công ty phần cứng hay một công ty phân phối. Không có khối liên doanh nào trong số này thành công trong dài hạn.

Các liên doanh tốt tập trung vào việc thống lĩnh thị trường. Trên lý thuyết, một liên doanh lý tưởng là khối liên minh giữa hai đối thủ cạnh tranh, mỗi công ty chiếm 50% thị phần, kết hợp lại thành một công ty sở hữu 100% thị phần.

Trên thực tế, các công ty có thể đạt được mức độ thống lĩnh thị trường bằng cách liên kết những đối thủ cạnh tranh có các sản phẩm hay dịch vụ tương đồng nhau. Các liên doanh gần đây theo xu thế này bao gồm:

- Cineplex Odeon liên doanh với Cinemark của Mỹ để tạo ra chuỗi rạp chiếu phim lớn nhất thế giới;

- First Data mua lại First Financial Management với hợp đồng trị giá 6,6 tỷ đô-la để tạo nên nhà xử lý giao dịch thẻ tín dụng độc lập lớn nhất nước Mỹ;

- Interstate Bakeries mua Continental Baking để trở thành nhà sản xuất bánh lớn nhất nước Mỹ;

- Rite Aid đang có kế hoạch mua Revco với giá 1,8 tỷ đô-la để củng cố vị thế là chuỗi cửa hàng thuốc lớn nhất nước Mỹ;

- Crown Cork & Seal mua lại CarnaudMetalbox với giá gần 4 tỷ đô-la để trở thành công ty bao bì lớn nhất thế giới.

Andrew Grove, Giám đốc điều hành Intel (hãng có giá trị 10 tỷ đô-la), đã tổng kết quan điểm của nhiều Giám đốc điều hành ngày nay: "Tôi thà để tất cả trứng của mình vào giỏ và sử dụng thời gian của mình chỉ để xem đó có phải là một cái giỏ tốt hay không, còn hơn cố gắng đặt một quả trứng vào mọi cái giỏ."

Và còn rất nhiều vụ liên doanh theo kiểu này nữa.

Nhưng vụ liên doanh thành công nhất lại do Rick Scott thực hiện với việc mua hai bệnh viện lớn ở El Paso, Texas. Tám năm sau, công ty của ông đã trở thành nhà cung cấp dịch vụ y tế tư nhân lớn nhất nước Mỹ với 326 bệnh viện và hơn 100 trung tâm phẫu thuật ngoại trú. Được gọi là Columbia/HCA, công ty có doanh thu hàng năm vượt 15 tỷ đô-la, cao gấp ba lần đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Đây chính là tập trung hóa và sự thống lĩnh.

Các liên doanh dù tốt hay xấu thì đều phụ thuộc vào việc có tăng được tính tập trung hay không. Mọi liên doanh giữa các công ty có loại hình kinh doanh tương đồng nhau sẽ làm tăng tính tập trung của liên doanh và ngược lại.

Trước đây, thường tồn tại nhận thức là một công ty thịnh vượng nếu tham gia hai loại hình kinh doanh sẽ tồi tệ hơn là chỉ tham gia một loại hình nhưng làm tốt. Nhận thức đó đang dần thay đổi.

Cuốn sách này sẽ hướng dẫn bạn cách đặt tất cả trứng của mình vào một cái giỏ.

5

Những tín hiệu tích cực từ lĩnh vực bán lẻ

Nếu bạn muốn trở thành chuyên gia dự đoán các xu thế, hãy xem phim, nghe nhạc và đặc biệt là phải chú ý tới thị trường bán lẻ.

Không phân đoạn nào của thị trường nhạy cảm với xu thế bằng các nhà bán lẻ. Thị trường bán lẻ chi phối xu hướng phát triển của một quốc gia. Vậy thị trường bán lẻ sẽ đi theo hướng nào? Chỉ một cụm từ: chuyên môn hóa. Thời đại của các nhà cung cấp đa chủng loại dường như đã qua.

Chỉ vài thập kỷ trước, các nhà cung cấp đa chủng loại và các cửa hàng bách hóa vẫn còn thống trị thị trường bán lẻ. Macy's ở New York, Marshall Field's ở Chicago, Garfinckel's ở Washington; Rich's ở Atlanta; I. Magnin ở San Francisco. Mọi thành phố lớn của nước Mỹ đều có hàng dãy các cửa hàng bách hóa lộng lẫy, tráng lệ. Ở New York, bạn có thể đến các cửa hàng như: Abraham & Straus, Alexander's, B. Altman, Arnold Constable, Bergdorf Goodman, Best & Co., Bloomingdale's, Bonwit Teller, EJ Korvette, Galeries Lafayette, Gimbel's, Henri Bendel, JC Penney, Lord & Taylor, Macy's, Ohrbach's, Saks-Fifth Avenue, Stern's,…

Ngày nay, Abraham & Straus, Alexander's, B. Altman, Arnold Constable, Best & Co., Bonwit Teller, EJ Korvette, Galeries Lafayette, Gimbel's và Ohrbach's đã biến mất. Macy's và Bloomingdale's đang trên bờ vực phá sản. Và Saks-Fifth Avenue luôn thiếu vốn.

Điều gì đã gây ra sự sụt giảm này?

Dư luận nhanh chóng chỉ trích các cửa hàng trên. Họ bỏ bê dịch vụ khách hàng. Họ không bắt kịp xu hướng thời trang. Giá cả của họ không còn phù hợp. Quản lý kém… Ở một mức độ nào đó, tất cả những lời phê bình trên đều là sự thật. Nhưng có phải vì thế mà khách hàng của những cửa hàng này sẽ ngừng mua sắm?

Tất nhiên là không. Ngày nay, khách hàng càng ngày càng tìm đến các cửa hàng có tính chuyên môn hóa nhiều hơn. Các cửa hàng bách hóa sụt giảm số lượng không phải bởi nguyên nhân nội tại, mà bởi các cửa hàng chuyên doanh. Định hướng tập trung hóa lại gây ra điều đó.

Các cửa hàng bách hóa cạnh tranh với các cửa hàng chuyên doanh. Một nguyên lý cơ bản trong kinh doanh là đối thủ cạnh tranh có mức tập trung hóa cao hơn thường sẽ chiến thắng. Bạn có thể áp dụng nguyên lý tương tự cho hoạt động kinh doanh của mình. Hãy so sánh với đối thủ cạnh tranh lớn nhất của mình, bạn hay họ có định hướng tập trung cao hơn? Lợi thế cạnh tranh sẽ nằm trong tay các doanh nghiệp có mức tập trung cao hơn.

Hệ thống cửa hàng Wal-Mart không gây ra việc sụt giảm số lượng cửa hàng bách hóa ở New York. Mặc dù Wal-Mart đã loại bỏ rất nhiều cửa hàng hoạt động không hiệu quả ở các thành phố hay thị trấn nhỏ, nhưng họ vẫn đang tiến vào các thành phố có quy mô và thị trường lớn hơn, nơi họ sẽ phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh cũng là các cửa hàng có mức tập trung hóa tương tự.

Các cửa hàng bách hóa trên toàn nước Mỹ phải chịu đựng tình trạng này ít nhất từ một thập kỷ trước. Năm 1989, L. J. Hooker, chủ nhân của hai cửa hàng bách hóa là Bonwit Teller và B. Altman & Co., tuyên bố phá sản. (Đây là những cửa hàng đầu tiên cung cấp lương thực cho hệ thống vận tải thương mại của Manhattan.)

Năm 1990, tập đoàn Campeau sụp đổ kéo theo sự phá sản hàng loạt các cửa hàng trang sức như Bloomingdale's, Abraham & Straus, Stern', Jordan Marsh, Burdines, Rich's và Lazarus. Tháng 4/1990, hãng Ames (có tới 680 cửa hàng phía đông Mississippi) đã tuyên bố phá sản (xem Chương 11). Mùa hè năm 1990, Garfinckel's – niềm tự hào của Washington, cũng theo chân tuyên bố phá sản.

Năm 1991, hãng bách hóa Hills, với hơn 200 cửa hàng phần lớn nằm ở Trung Đông, tuyên bố phá sản (xem Chương 11). Cũng trong năm đó, Carter Hawley Hale, hãng bách hóa lớn nhất Bờ biển Tây, cũng đã tuyên bố phá sản (xem Chương 11).

Năm 1992, cửa hàng bán lẻ đồ thời trang Saks trên Đại lộ 5 phải tìm nguồn vốn lên đến 300 triệu đô-la từ chủ sở hữu, hãng đầu tư Bahrain (Saks đã lỗ tới 398 triệu đô-la trong hai năm trước).

Năm 1994, công ty cổ phần Woodward & Lathrop cũng phá sản (xem Chương 11). Kèm theo đó là sự phá sản của công ty con – nhà bán lẻ John Wanamaker ở Philadelphia. Woodlard & Lothrop, với 16 cửa hàng ở khu Washington-Baltimore và 15 cửa hàng ở khu Philadelphia, vốn rất được đề cao và có danh tiếng.

Danh tiếng tốt chưa đủ khi bạn đi ngược xu thế. Chúng ta đang tiến vào thời đại của các nhà chuyên nghiệp. Một cửa hàng với mọi loại hàng hóa là cửa hàng đang sống với quá khứ.

Hãng Sears có danh tiếng tốt nhưng theo một cách nào đó, Sears cũng đang sống với quá khứ bởi nó đã chống lại xu thế chuyên môn hóa. Một thế kỷ qua, Sears liên tục mở rộng lĩnh vực kinh doanh. Năm 1886, Sears giới thiệu mặt hàng đầu tiên. Năm 1925, hãng mở cửa hàng bán lẻ đầu tiên. Sáu năm sau, hãng thành lập công ty bảo hiểm Allstate – công ty bán bảo hiểm ô tô đầu tiên, rồi mở rộng sang bảo hiểm tài sản, bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm nhân thọ và thậm chí là bảo hiểm văn tự thế chấp.

Năm 1959, Sears thành lập Homart Develop Co. nhằm phát triển các trung tâm mua sắm. Năm 1981, Sears mua Dean Witter Reynolds – công ty tư vấn chứng khoán và Coldwell Banker – công ty bất động sản. Trong thập niên 1980, Sears thiết lập mạng lưới trung tâm tài chính ở nhiều cửa hàng bán lẻ của hãng, với chiến lược tai tiếng là "tất và cổ phiếu". Cũng trong thập niên này, Sears mở thêm hệ thống các cửa hàng Sears bán máy tính và phần mềm.

Quy mô không phải là nhân tố quyết định lợi nhuận. Định hướng tập trung làm điều đó.

Năm 1986, với việc gia nhập thị trường thẻ tín dụng Discover trên phạm vi cả nước, Sears đạt đến đỉnh cao nhưng sau đó mọi thứ đều trượt dốc. Các nhà phân tích Phố Wall lúc đó cũng đang huy động Sears, Roebuck tách ra thành các công ty riêng để tăng giá trị của từng công ty thành viên độc lập hơn việc cứ mãi là bộ phận của một nhà bán lẻ khổng lồ.

Năm 1988, Sears bán công ty bất động sản Coldwell Banker. Năm 1992, hãng từ bỏ Dean Witter và hệ thống thẻ tín dụng Discover.

Năm 1993, Sears đóng cửa hệ thống trung tâm buôn bán và từ bỏ nhiều hoạt động kinh doanh khác.

Năm 1994, Sears thông báo kế hoạch bán phần còn lại của công ty bảo hiểm Allstate và tìm kiếm đối tác mua lại Homart. Sears còn lại gì? Một công ty bán lẻ với 800 cửa hàng bách hóa, một công ty cung cấp thẻ tín dụng và 1.200 cửa hàng chuyên doanh, bao gồm cả công ty cung cấp ô tô Western và các cửa hàng bán đồ gia dụng Homelife. Thậm chí, dự án bất động sản, tòa tháp Sears Tower ở Chicago, cũng trở thành một gánh nặng. Ngồi trên khối bất động sản thế chấp có giá lên đến 850 triệu đô-la nhưng giá trị thực lúc đó chỉ còn 400 triệu đô-la, Sears đang trên con đường đến với sự khánh kiệt.

Cái gì đã thế chỗ hệ thống các cửa hàng bách hóa?

Đó là một loạt các cửa hàng chuyên doanh với tính tập trung cao. Limited tập trung vào thị trường trang phục cao cấp dành cho nhân viên nữ. Gap lại tập trung vào trang phục cho giới trẻ. Victoria's Secret tập trung vào đồ lót phụ nữ cao cấp. Circuit City và Best Buy tập trung vào hàng điện tử gia dụng và các vật dụng thiết yếu. The Home Depot chuyên về các sản phẩm gia dụng. Office Depot chỉ cung cấp thiết bị văn phòng.

Phần lớn các quan sát viên của thị trường bán lẻ đều kết luận thời đại hoàng kim của các cửa hàng bách hóa đã kết thúc. Cửa hàng nào còn duy trì kiểu kinh doanh này sẽ liên tiếp chịu áp lực về việc phải cắt giảm chi phí để có thể tồn tại. Sắp tới, dự đoán sẽ có nhiều cửa hàng bách hóa bị phá sản.

Không phải tất cả cửa hàng bách hóa đều không thể thành công. Dù ngành kinh doanh đang suy thoái, nhưng một số ít các công ty vẫn trụ lại được và đạt lợi nhuận rất cao.

Lợi thế của việc phục vụ trong một ngành kinh doanh đang suy thoái chính là việc bạn có thể phát triển thành một nhà độc quyền. Một ngành kinh doanh đang suy thoái hầu như không thu hút bất kỳ một đối thủ cạnh tranh mới nào.

Ví dụ: hầu như ngựa đã bị ô tô thay thế nhưng những chi phí cho túi yên, cương và dây cương vẫn tăng cao do không có sự cạnh tranh trong một thị trường nhỏ bé. Ở New York, bạn có thể mua bốn lốp xe ô tô bằng với giá lắp đặt cho bốn móng sắt cho một con ngựa (250 đô-la). Nhưng tuổi thọ của bốn lốp ô tô sẽ cao hơn tuổi thọ của bốn móng ngựa loại tốt.

Một cửa hàng bách hóa vượt qua bão táp là Nordstrom. Nhà bán lẻ 94 tuổi có trụ sở ở Seattle này đã xóa bỏ được suy nghĩ không tốt của khách hàng về các cửa hàng bách hóa bằng cách tập trung vào "dịch vụ". Tại sao tất cả các cửa hàng bách hóa không làm như vậy?

Bởi vì chỉ có một số ít người muốn mua sắm ở các cửa hàng bán đủ mọi thứ. Một nhà tư vấn có tên tuổi cho rằng lượng khách hàng thường xuyên của các cửa hàng bách hóa ở Mỹ chiếm khoảng 30% khách hàng trên thị trường. "Tuy nhiên các cửa hàng bách hóa này lại thất bại khi thu hút 70% lượng người mua không phải là khách hàng của họ. Đó là lý do tại sao ngày nay họ bị chỉ trích nặng nề như vậy".

Có thể trong khi cố gắng thu hút 70% số khách hàng không mua sắm ở các cửa hàng bách hóa bằng cách giảm giá và khuyến mãi, các cửa hàng này đã sao nhãng 30% khách hàng cốt lõi (thị trường khách hàng mà Nordstrom coi đó là mục tiêu). Nordstrom tính rằng 90% lượng hàng bán lẻ của họ là do 10% khách hàng cốt lõi.

Nhiều cửa hàng bách hóa cũng đã nhận ra thông điệp này và tiến hành tập trung hóa không chỉ với mọi khách hàng mà còn với đối tượng khách hàng có sức mua lớn (giống như 10% khách hàng của Nordstrom.) Chiến lược này được biết đến trong phạm vi thị trường bán lẻ với cái tên "chiến lược nhóm khách hàng". Nó tập trung vào các khách hàng cốt lõi bằng những quan tâm cá nhân và các dịch vụ đặc biệt. Đây là cách thức truyền thống của các hãng thời trang quy mô nhỏ.

Hãng Bloomingdales là một ví dụ. Đối với một số khách hàng, Bloomingdale's gửi những lời nhắc nhở các ông chồng mua quà sinh nhật và các ngày kỷ niệm hằng năm. Các khách hàng khác được luân phiên gói quà miễn phí. Hỗ trợ cho việc này là các chương trình máy tính cho phép lưu giữ dữ liệu về khách hàng để các cửa hàng có thể nhận diện được khách hàng sinh lợi nhất của mình.

Ví dụ: Bloomingdale's có đến 1,8 triệu khách hàng sử dụng thẻ tín dụng. Tuy nhiên, máy tính ước tính, trong số này chỉ có 20% số khách hàng dùng thẻ tín dụng nhưng lại chiếm 75% doanh số.

Trong khi các cửa hàng bách hóa ngày càng mất đi tầm quan trọng thì vị thế của các cửa hàng chuyên doanh ngày càng cao. Một chuỗi cửa hàng được coi là hình mẫu cho hầu hết các cửa

hàng khác là chuỗi cửa hàng đồ chơi Toys "R" Us. Năm 1996, Toys "R" Us có 618 cửa hàng ở Mỹ và chiếm 22% thị trường đồ chơi trong nước. Toys "R" Us đang tiến ra thị trường ngoài nước với 293 cửa hàng. Công ty cũng đã trở thành nhà bán lẻ đồ chơi lớn nhất nước Đức. Nực cười là, Toys "R" Us lại khởi nghiệp từ một cửa hàng bán đồ dùng cho trẻ em với tên ban đầu là Children's Supermart (Siêu thị của trẻ). Sau đó người sáng lập hãng Charles Lazarus, mới bổ sung mặt hàng đồ chơi.

Tình thế này thật thú vị. Một siêu thị của trẻ thường phát triển theo hướng nào? Câu trả lời hiển nhiên là sẽ thêm vào đó các loại hàng hóa như quần áo trẻ em, xe đạp trẻ em, tã lót, đồ ăn trẻ sơ sinh, v.v.. Nói cách khác là mở rộng cơ cấu kinh doanh.

Có năm bước chính trong công thức Toys "R" US: (1) thu hẹp định hướng ; (2) cung cấp theo chiều sâu; (3) mua rẻ; (4) bán rẻ; (5) thống lĩnh dòng sản phẩm kinh doanh.

Nhưng đó không phải là những gì mà Charles Lazarus đã làm. Ông đã loại bỏ các mặt hàng nói trên và mở một cửa hàng mới, quy mô lớn hơn, chỉ bán đồ chơi giảm giá. Nói cách khác, ông đã tiến hành chuyên môn hóa mặt hàng đồ chơi. Thật khác thường và cũng thật hiệu quả. Không có gì ngạc nhiên khi tạp chí *Forbes* viết: "Ông là một trong những nhà bán lẻ sáng giá nhất trong đương thời".

Toys "R" Us đã mở đường cho một mô hình mà từ đó tất cả các nhà bán lẻ đều làm theo nếu muốn thành công. Có năm bước chính trong công thức Toys "R" US: (1) thu hẹp định hướng tập trung; (2) cung cấp theo chiều sâu; (3) mua rẻ; (4) bán rẻ; (5) thống lĩnh dòng sản phẩm kinh doanh.

Chúng ta sẽ tiếp tục thảo luận cụ thể hơn về năm bước trên.

THU HẸP ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG

Đây là bước khó nhất trong tất cả các bước bởi nó trái ngược với trực giác. Phần lớn các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp đều tìm cách mở rộng dòng sản phẩm. Làm sao có thể chấp nhận quan điểm: Nếu bạn muốn phát triển với tốc độ nhanh hơn, bạn nên cung cấp ít loại hàng hóa hơn? Rõ ràng là nếu bạn muốn phát triển nhanh hơn, bạn nên cung cấp nhiều loại hình sản phẩm và dịch vụ hơn.

Song điều rõ ràng hợp lý không phải lúc nào cũng đúng. Trong kinh doanh, càng nhiều thì càng ít và càng ít thì càng nhiều. Nếu bạn muốn phát triển nhanh hơn, trước hết bạn phải thu hẹp loại hình sản phẩm và dịch vụ cung ứng. Hoặc nếu bạn đang có kế hoạch mở công ty, bạn cần phải cung cấp một dòng sản phẩm hẹp hơn những gì bạn đang trưng bày.

Lấy lĩnh vực hàng gia dụng làm ví dụ. Bằng cách chỉ tập trung vào thị trường hàng gia dụng, Gordon Segal và vợ là Carole đã tạo dựng một công ty rất tầm cỡ. Vì không thể chi trả cho việc lưu kho hàng hóa, họ đã mở cửa hàng đầu tiên, chuyên bán các bộ đồ ăn thiết kế theo phong cách châu Âu, được bày trên các thùng thưa (crate) và các thùng tròn (barrel). Vì vậy, họ lấy tên cửa hàng là Crate & Barrel.

Ngày nay, họ đã có 55 cửa hàng với doanh thu khoảng 275 triệu đô-la. Theo ông Segal, lợi nhuận từ hoạt động bán lẻ của họ còn có chiều hướng cao hơn nữa.

Những gì mà Crate & Barrel đã làm trong lĩnh vực hàng gia dụng cũng là những gì mà Lechters đang làm với mặt hàng đồ bếp (nhưng ở giới hạn thấp hơn và ở quy mô nhỏ hơn). Với hơn 600 cửa hàng (80% trong số này đều ở các khu buôn bán lớn), Lechters đạt doanh thu 400 triệu đô-la/năm. Gần đây, Lechters bỏ qua việc tập trung vào mặt hàng đồ bếp và bắt đầu cung cấp đủ loại thiết bị gia đình.

Lợi nhuận từ cổ phiếu ngay lập tức giảm 28%, cổ phiếu của hãng rớt giá 40%. Giờ đây, ban giám đốc mới đang tập trung chuỗi cửa hàng của Lechters vào đồ bếp chứ không phải mặt hàng nào khác.

Chuyển sang lĩnh vực thể thao. Các cửa hàng giày truyền thống thường bán tất cả loại giày, nhưng chuỗi cửa hàng giày thành công nhất nước Mỹ là Foot Locker, chỉ bán giày thể thao. Chuỗi cửa hàng này gồm 1.500 cửa hàng và có doanh thu lên đến 1,6 tỷ đô-la/năm từ giày thể thao.

Trong lĩnh vực cà phê: Những năm trước, tất cả thị trấn trên nước Mỹ đều có ít nhất một cửa hàng cà phê, phục vụ mọi thứ từ bánh humburger cho đến bánh táo kiểu Pháp. Vậy Starbucks đã làm gì? Họ mở một cửa hàng cà phê chỉ chuyên về cà phê. Thật ngạc nhiên! Starbucks đã thu về 285 triệu đô-la từ 425 cửa hàng mà công ty sở hữu. Hiện nay (1996), hãng có 680 cửa hàng và có kế hoạch đến năm 2000 sẽ sở hữu 2.000 cửa hàng, khi đó Starbucks sẽ là công ty trị giá tới 1 tỷ đô-la.

Về hoạt động sơn sửa móng tay. Các thẩm mỹ viện tin rằng con đường dẫn đến thành công nằm ở việc thêm vào các sản phẩm như tóc giả, quần áo, túi xách, đồ trang sức, các dịch vụ như mát xa mặt, mát xa thân thể, tẩy lông và các dịch vụ cá nhân khác.

Cùng thời gian đó, lĩnh vực này cũng đang chứng kiến một xu thế phát triển dựa trên sự tập trung hóa. Đó là các salon chỉ chuyên làm móng. Ở thành phố New York, các tiệm làm móng hàng đầu đều là của người Hàn Quốc nhập cư.

Về mặt hàng thuốc lá. Hầu như mọi cửa hàng bán lẻ đều bán thuốc lá. Tuy nhiên, một trong những cửa hàng bán lẻ có tốc độ phát triển nhanh nhất ở Mỹ là một cửa hàng lớn, chỉ kinh doanh thuốc lá với hơn 300 nhãn hiệu khác nhau. Ngày nay, có khoảng 200 cửa hàng như vậy.

Đối với mặt hàng kính râm. Giống như thuốc lá, bạn có thể tìm thấy mặt hàng kính râm ở mọi nơi. Tuy nhiên, với hãng Sunglass Hut International thì đó không phải là vấn đề. Hãng đã mở cửa hàng ở hơn 1.400 địa điểm khác nhau, từ những khu mua sắm lớn cho đến các nhà chờ ở sân bay với các thương hiệu như Oakley, Armani, Revo và các dòng sản phẩm hàng đầu khác. Với giá trung bình của mỗi cặp kính là 80 đô-la và lợi nhuận trung bình chiếm 60% doanh thu, Sunglass Hut đã kinh doanh rất hiệu quả. Cổ phiếu của hãng đã tăng giá gấp ba lần trong vòng hai năm qua.

Bạn không phải tập trung vào mọi thứ mà chỉ cần tập trung vào một lĩnh vực nào đó để thành công.

Một số người phản đối ý tưởng này lấy công ty Amway, với 5.000 sản phẩm bán ra và doanh số đạt 3,5 tỷ đô-la, làm ví dụ tiêu biểu cho những công ty thành công mà "không tập trung hóa". Thực tế Amway kinh doanh mọi thứ trừ bồn rửa bát, đó chính là định hướng tập trung.

CUNG CẤP THEO CHIỀU SÂU

Bước thứ hai trong công thức của Toys "R" Us là cung cấp theo chiều sâu. Một cửa hàng bách hóa thông thường vào dịp Giáng sinh có thể bán được ít nhất 3.000 đồ chơi. Các cửa hàng Toys "R" Us bán được khoảng 18.000 đồ chơi trong một tuần trước và sau dịp Giáng sinh. Đa dạng là lý do khiến cứ năm loại đồ chơi được bán ra trên thị trường thì có một loại có xuất xứ từ cửa hàng của Toys "R" Us.

Đa dạng và giá rẻ là những lý do làm cho một trong năm băng video cho thuê trên thị trường được thuê từ cửa hàng băng video Blockbuster. Trong khi một cửa hàng cho thuê băng đĩa nhỏ chỉ có thể chứa khoảng một nghìn đầu băng, thì một cửa hàng băng đĩa lớn của Blockerbuster có hơn 5.000.

Bed Bath & Beyond tập trung vào các cửa hàng bán ga trải giường, chăn, khăn tắm, dụng cụ phòng tắm và các đồ gia dụng cơ bản (khoảng 30 nghìn món đồ) mà giá bán chỉ bằng từ 20-40% giá bán của các cửa hàng bách hóa. Doanh thu của các cửa hàng này tăng 30% mỗi năm và thu nhập ròng chiếm đến 7% doanh số.

Cung cấp theo chiều sâu là nguyên nhân sâu xa giúp các cửa hàng như Toys "R" Us và Blockbuster Video thống trị dòng sản phẩm của họ. Thông thường, công ty nào đi tiên phong trong một dòng sản phẩm thì cũng sẽ trở thành người dẫn đầu. (Hertz là công ty đầu tiên cho thuê ô tô và cũng trở thành công ty dẫn đầu lĩnh vực này. H&R Block là hãng về dịch vụ thuế thu nhập đầu tiên và cũng dẫn đầu lĩnh vực này. Charles Schwab là hãng đầu tiên cung cấp dịch vụ môi giới chứng khoán giảm giá và cũng trở thành người dẫn đầu.)

Những người tiên phong trong lĩnh vực cho thuê băng đĩa chưa bao giờ biết đến bài học này. Các cửa hàng cho thuê băng đĩa đầu tiên đều mang tính nhỏ lẻ hoặc sản phẩm này chỉ là sản phẩm kinh doanh kèm theo trong các cửa hàng thuốc, cửa hàng tạp hóa, v.v..

Con đường đạt đến sự giàu có là con đường thông qua hoạt động bán lẻ và xem xét những món hàng mới đã được thêm vào danh sách của các cửa hàng. Hãy tự hỏi, điều gì sẽ xảy ra nếu bạn lấy món hàng đó, cung cấp theo chiều sâu và sau đó xây dựng một chuỗi các cửa hàng trên phạm vi cả nước để thống lĩnh thị trường sản phẩm này?

Bạn thường mua bánh rán tại các cửa hàng bánh hay cửa hàng tạp hóa cho đến khi hãng bánh rán Dunkin's Donuts xuất hiện và xây dựng một loạt cửa hàng trên toàn nước Mỹ để thống lĩnh thị trường sản phẩm này. Trước kia, bạn thường mua đồng hồ tại các cửa hàng trang sức, nhưng ngày nay, phần lớn đồng hồ lại được tiêu thụ tại những cửa hàng chuyên bán đồng hồ. Trước kia, bạn thường mua ti vi ở các cửa hàng bách hóa, nhưng giờ đây, phần lớn ti vi được tiêu thụ tại các cửa hàng chuyên về điện tử.

Đa phần các cửa hàng chuyên doanh thường cung cấp theo chiều

sâu. Một cửa hàng bánh bán bao nhiêu loại bánh rán? Thường là khoảng từ ba đến bốn loại. Một đại lý lớn của Dunkin's Hut sẽ bán hơn 50 loại bánh rán khác nhau. Các cửa hàng của Starbucks thường bán 30 loại cà phê. Một đại lý của hãng kem Baskin-Robbins bán năm loại kem với 31 vị kem khác nhau.

Mỗi ngày lại có những cơ hội mới được tạo ra. Quyết định của hãng FCC vào năm 1968 về thiết bị Carterfone – thiết bị đầu tiên cho phép người sử dụng điện thoại có thể sử dụng thiết bị điện thoại của bất kỳ hãng nào khi lắp dịch vụ điện thoại cố định của Bell. Nó đã tạo ra một thị trường riêng, nhờ đó các hãng sản xuất điện thoại ra đời. Một thị trường bán lẻ điện thoại xuất hiện nhưng thống trị thị trường này không phải là các cửa hàng bách hóa hay cửa hàng điện tử mà là các cửa hàng bán điện thoại. Sự tăng lên về số lượng các máy tính cá nhân đã tạo cơ hội cho các chuỗi cửa hàng bán lẻ máy tính.

Sears và các hãng khác đã mắc phải sai lầm điển hình khi bổ sung máy tính vào danh mục mặt hàng kinh doanh của hãng. Sau khi kế hoạch trên không hiệu quả, hãng bán lẻ lớn này đã mở thêm Sears Business Systems Center. Bước chuyển này thật sự trở thành một thảm họa với hãng.

Trong trường hợp của Sears, đó là một kiểu suy nghĩ điển hình của các công ty lớn khi họ gọi các cửa hàng mới của mình là các "trung tâm buôn bán" thay vì gọi là các cửa hàng bán máy tính. "Tại sao chúng ta không bán thêm máy tính khi chúng ta đã bán máy photocopy và các thiết bị văn phòng khác?"

Thực chất là tại sao? Bởi vì tương lai thuộc về các chuỗi bán lẻ thu hẹp chứ không phải là mở rộng định hướng tập trung.

Radio Shack cũng mắc phải sai lầm tương tự. Đầu tiên, họ đưa thêm mặt hàng máy tính vào kinh doanh. Khi các đối thủ cạnh tranh như ComputerLand, BusinessLand và các nhà bán lẻ chuyên doanh máy tính bắt đầu khởi sắc, họ lại trưng bày ở các đại lý của mình những tấm "Radio Shack Plus Computer Center" (Trung tâm Radio Shack cộng máy tính).

Không một nhà bán lẻ máy tính đầu tiên nào hiểu được khái niệm của Toys "R" Us về việc cung cấp theo chiều sâu. Kết quả, họ đã thua các đối thủ đến sau như CompUSA và Microcenter. Ngày nay, Tandy đang trở lại với kế hoạch mở một loạt các cửa hiệu mang tên Computer City. Nhưng động thái này có thể đã quá muộn. CompUSA, với hơn 100 cửa hàng, vừa đạt được mức doanh số 3 tỷ

đô-la.

Tandy đã có tất cả những lợi thế trời cho, trong đó có việc sớm dẫn đầu trên thị trường máy tính cá nhân với loại sản phẩm Radio Shack TRS-80. Nhưng họ đã vứt bỏ vị trí này trong nỗ lực nhằm bảo vệ tên tuổi của Radio Shack. Lẽ ra, họ nên giữ Radio Shack đơn giản chỉ là cửa hàng bán đồ điện tử lặt vặt, rồi mở một chuỗi cửa hàng chuyên bán lẻ máy tính trên phạm vi cả nước với một cái tên mới.

Nói cách khác, Tandy lẽ ra nên khai thác sự trỗi dậy của thị trường máy tính cá nhân bằng một chuỗi các cửa hàng chuyên sâu về máy tính, trong đó bao gồm cả loại máy TRS-80. Và đây chính là điểm cốt lõi. Với sự trỗi dậy của mặt hàng máy tính cá nhân, lẽ ra họ cũng nên đưa ra một cái tên mới để mê hoặc công chúng.

"CompUSA sẽ là Toys "R" Us thứ hai?" là tít của một bài báo trên tờ *New York Times*. Câu trả lời của tôi là: Đúng vậy! Mark Mandel của công ty Salomon Brothers cũng tán thành: "Chúng tôi tin rằng CompUSA có tiềm năng thống trị thị trường máy tính cá nhân, rất giống với những gì mà Circuit City đã làm với thị trường đồ điện tử, Toys "R" Us đã làm với thị trường đồ chơi và Staples cùng với Office Depot đã làm với thị trường cung cấp đồ văn phòng."

Những gì CompUSA đang cố làm với thị trường máy tính là những gì mà PetsMart, Petstuff và Petco đang cố gắng làm trong lĩnh vực cung cấp vật nuôi trong nhà. Đây hiện là một lĩnh vực kinh doanh khổng lồ trên thị trường Mỹ, lớn gấp hai lần thị trường máy tính gia đình. Gần một nửa số gia đình ở Mỹ đều nuôi một con chó hay một con mèo, họ chi bình quân khoảng 400 đô-la mỗi năm cho những con vật cưng của mình. Tổng số hóa đơn chi phí cho chúng lên đến 17 tỷ đô-la.

Ở Mỹ, có khoảng 12 nghìn cửa hàng bán vật nuôi trong nhà, 85% trong số đó là các cửa hàng tư nhân. Tuy nhiên, gần đây, đã có một số cửa hàng lớn bán vật nuôi trong nhà. Xu hướng này đang phát triển rất nhanh.

Các cửa hàng lớn bán con vật nuôi trong nhà có quy mô rất lớn, nhanh chóng giành lấy thị trường cung cấp thức ăn cho vật nuôi từ tay các siêu thị. PetsMart muốn trở thành cửa hàng được những người yêu vật nuôi ưa chuộng. Doanh số hàng năm của PetsMart gần đây lên tới 1 tỷ đô-la, nhưng công ty vẫn còn nhiều cơ hội phát triển hơn nữa trong thị trường có doanh số hàng năm lên đến 17 tỷ đô-la này.

Những điều mà các cửa hàng lớn đang cố gắng đạt được trong lĩnh vực cung cấp vật nuôi cũng là những gì mà hãng Baby Superstore Inc. đang cố gắng đạt tới trong lĩnh vực cung cấp đồ dùng trẻ em. Hãng có 48 cửa hàng có nhà kho với hơn 25 nghìn món hàng. Phần lớn các món hàng này có giá thấp hơn từ 10-30% so với giá của các cửa hàng chuyên doanh và cửa hàng bách hóa. (Phương châm của hãng là: Giá được sinh ra ở đây và được nuôi lớn ở khắp mọi nơi.)

Các cửa hàng độc lập nhỏ lẻ có thể làm gì để cạnh tranh với những đối thủ tầm cỡ như Toys "R" Us? Chỉ có một cách là cung cấp theo chiều sâu. Tattered Cover, một hiệu sách rất thành công ở Denver, bán đến nửa triệu cuốn sách. Zabar's, Balducci's và Dean & DeLuca ở New York cũng dùng chiến thuật tương tự đối với các loại thức ăn cho người sành ăn. FAO Schwarz cũng làm điều tương tự với sản phẩm đồ chơi cao cấp dành cho trẻ em.

Khi bạn thu hẹp định hướng tập trung của mình và cung cấp lượng hàng lớn gấp vài lần đối thủ lớn nhất, bạn đã trở thành một "người nổi danh" như Zabar's, FAO Schwarz và Tattered Cover, gần như thoát khỏi sự cạnh tranh của các chuỗi cửa hàng có phạm vi cả nước.

MUA RẺ

Trong khi phần đông các nhà bán lẻ đều kiếm tiền từ việc bán sản phẩm, Toys "R" Us và các nhà thống trị thị trường bán lẻ khác lại kiếm tiền từ việc mua sản phẩm. Khi bạn chiếm 1/5 thị trường đồ chơi trong nước, bạn có rất nhiều lợi thế trong việc trả giá khi mua sản phẩm. Thậm chí, bạn còn có thể yêu cầu riêng cho loại sản phẩm mà bạn bán.

Khi phát triển dự án Nemo – một hệ thống video game tại nhà được thiết kế để cạnh tranh với Nintendo, Hasbro đã áp dụng nguyên mẫu công thức Toys "R" Us. Đối với các nhà bán lẻ, sản phẩm này vừa quá đắt lại không thú vị. Mặc dù Hasbro đã rót vào dự án này 200 triệu đô- la, dự án vẫn bị hoãn lại và đã tiêu phí 10 triệu đô-la.

Khi mua rẻ, bạn có thể kiểm soát giá bán của bạn sao cho bằng giá bán của đối thủ nhỏ hơn. Bán rẻ hơn nhưng vẫn đạt được lợi nhuận lớn.

Đám mây đen đang đe dọa Toys "R" Us là Wal-Mart. Trong khi

Toys “R” Us nhận ra thị phần của hãng đã bị sụt giảm mạnh, từ 25% thị trường nội địa năm 1989 còn 22% năm 1996, thì thị phần của “người khổng lồ” Bentonville lại phát triển theo chiều hướng ngược lại. Cùng thời điểm này, Wal-Mart đã tăng gấp đôi thị phần của hãng lên đến 16% ở thị trường đồ chơi nội địa. 16% thị phần cùng khả năng mua rẻ thần kỳ của Wal-Mart rất có thể sẽ tấn công mạnh mẽ vào những loại hàng hóa đang dưới sự quản lý của Toys “R” Us.

Nhìn chung, mức đôn giá của Toys “R” Us vào khoảng 45% và thay đổi tùy theo từng loại sản phẩm. Với các loại đồ chơi có mức tiêu thụ cao như video game, búp bê Barbie và Mighty Morphin Power Rangers, mức đôn giá còn thấp hơn nhiều. Tất nhiên, cũng có rất nhiều đồ chơi có giá bày bán theo kiểu “dao cạo và lưỡi”. Loại máy chơi game được bán theo kiểu bán dao cạo với mức đôn giá tối thiểu, còn các chương trình game thì lại bán theo kiểu bán lưỡi dao cạo với mức đôn giá cao hơn rất nhiều.

Bạn cũng có thể sử dụng lợi thế về quy mô kinh doanh của mình để ép giá các loại hàng cần mua, bao gồm cả truyền thông quảng cáo và các dịch vụ ủy thác tín dụng. Tandy là một ví dụ. Hãng này đã cắt giảm đến 0,025% giá của dịch vụ ủy thác của American Express, tiết kiệm được hơn 500 nghìn đô-la/năm.

Mặt khác, nếu quy mô của bạn đủ lớn, bạn cũng không phải cạnh tranh về giá. Bạn có thể khiến các nhà cung cấp đáp ứng từng nhu cầu cụ thể của mình. Ví dụ: Crate & Barrel hầu như chỉ lấy hàng của những hãng quen. Ngoài một vài lĩnh vực như dụng cụ nấu ăn, các nhà cung cấp thường chỉ thiết kế và sản xuất riêng một số mặt hàng cho Crate & Barrel. Các nhà bán lẻ thống trị các loại mặt hàng khác đều sử dụng chiến lược tương tự.

BÁN RẺ

Vế thứ hai của phương trình định giá là bán rẻ. Bằng hai cách mua rẻ và bán rẻ, bạn có thể tạo áp lực rất lớn lên đối thủ cạnh tranh. Ví dụ: một cửa hàng độc lập bán vật nuôi có thể bán một thùng thức ăn có thương hiệu được đánh giá cao như Hill’s Science Diet với giá 32 đô-la. Một cửa hàng lớn bán vật nuôi lại có thể chỉ bán một thùng cùng loại này với giá 19,95 đô-la.

Xét cho cùng thì mục tiêu cao nhất của sự tập trung hóa là thống trị thị trường sản phẩm mà bạn kinh doanh. Khi đó, bạn sẽ xứng đáng được hưởng toàn bộ lợi nhuận thu được từ thị phần của mình.

Như các đối thủ của Toys "R" Us nhận thấy thì chỉ bán rẻ thôi chưa đủ. Cả hai công ty Child World và Kiddie City đều giảm giá mạnh trong nhiều năm mà không cạnh tranh nổi với Toys "R" Us. Lý do là họ không thể thực hiện cả hai động thái: mua rẻ và bán rẻ.

Điều đảm bảo một nhà dẫn đầu chính là vị trí thống trị của họ. "Xét cho cùng", Charles Lazarus nói, "cái mà chúng ta đề cập là thị phần, thị phần và thị phần".

Liệu có phải Toys "R" Us đang theo đuổi chiến lược riêng? Không phải vậy! Hãy xem xét tỷ lệ phần trăm đôn giá. Tỷ lệ này của Toys "R" Us trung bình là 45% so với 26% của Wal-Mart (riêng ở mặt hàng đồ chơi, tỷ lệ có thể cao hơn). Điều này có nghĩa là Wal-Mart đã giảm giá ở mặt hàng quan trọng – mặt hàng đồ chơi.

Trong dài hạn, điều duy nhất thật sự có tính chất quan trọng trong kinh doanh là vị thế dẫn đầu. Ở vị thế dẫn đầu, mọi thứ đều có thể. Thiếu nó, bạn liên tục chịu đựng những áp lực từ phía đối thủ cạnh tranh.

Wal-Mart không chỉ giảm mức đôn giá mà còn giảm chi phí quản lý. Nhìn chung, chi phí cho công tác bán hàng, hành chính và các phụ phí thông thường của Wal-Mart chiếm 15% doanh số so với 19% của Toys "R" Us.

Chính sự mất tập trung khiến các chi phí này của Toys "R" Us cao hơn của Wal-Mart. Ảnh hưởng thực tế của việc đưa Kids "R" Us và Books "R" Us vào hoạt động chính là phần trăm chi phí cho hoạt động bán hàng, chi phí chung và chi phí hành chính tăng lên trên tổng doanh thu bán hàng. Kiểu kinh doanh "cướp của Peter để trả cho Paul" đã làm suy yếu dần sức mạnh tài chính của một công ty.

Gần đây, công ty này đã thông báo sẽ mở thêm năm cửa hàng mới để cạnh tranh với Baby Superstore với tên gọi là Babies "R" Us. Đây chính là một sai lầm điển hình của việc mở rộng dòng sản phẩm.

Nhân tố ảnh hưởng khác chính là biên lợi nhuận ròng của hai công ty. Thu nhập ròng của Wal-Mart chiếm 3,5% doanh số, trong khi đó của Toys "R" Us là 6,1%. Điều mà Toys "R" Us nên làm là giảm giá để tăng tổng thị phần của mình trên thị trường đồ chơi.

THỐNG TRỊ DÒNG SẢN PHẨM KINH DOANH

Ai sẽ là người chiến thắng trong trận đấu của các siêu thị vật nuôi

trong nhà? Có thể đó sẽ không phải là tay chơi giỏi nhất có chiến lược thông minh nhất và đội ngũ nhân sự giỏi nhất. Đó sẽ là chuỗi cửa hàng đầu tiên thống trị thị trường sản phẩm này, có vẻ như đó là PetsMart.

Khi nghiên cứu về lịch sử của các nhà bán lẻ lớn thành công, bạn sẽ thấy chuỗi cửa hàng thống trị một dòng sản phẩm nào đó thường là chuỗi cửa hàng luôn vượt lên và giành lấy những phần thưởng lớn nhất.

Một cách để thống trị một sản phẩm bán lẻ là mở rộng với tốc độ nhanh chóng. Tháng 2/1987, khi Wayne Huizenga mua cổ phần của Blockbuster Video, nó chỉ là một chuỗi gồm tám cửa hàng và 11 đơn vị được nhượng quyền kinh doanh. Ngay sau đó, Huizenga mua luôn Southern Video Parnership và Movies to Go, nâng số đại lý của Blockbuster lên 130 vào cuối năm 1987.

Năm 1988, Huizenga mua chuỗi cửa hàng Video Library. Cuối năm đó, số cửa hàng của Blockbuster đã lên đến 415. Năm 1989, Blockbuster đã qua được mức 1.000 cửa hàng khi thâu tóm Major Video (một chuỗi gồm 175 cửa hàng) và Superstore MLA (hãng có số đơn vị được nhượng quyền nhiều nhất).

Năm 1990, Blockbuster mua các chuỗi cửa hàng ở Arizona, California, Florida, Kansas, Nebraska, Texas và Virginia, nâng tổng số cửa hàng lên đến 1.500. Blockbuster giờ đây là chuỗi cửa hàng cho thuê băng đĩa lớn nhất nước Mỹ. “Chúng tôi phát triển càng nhanh, số cửa hàng chúng tôi mở càng nhiều, số tiền chúng tôi kiếm được càng lớn”, Huizenga nói. Thậm chí ông còn mang tư tưởng này vượt biên giới, mở 1.250 cửa hàng video ở nước ngoài bao gồm 775 cửa hàng ở Anh.

Ngày nay, Blockbuster Video đã có tới 15 triệu cửa hàng thành viên và cho thuê 4,6 tỷ băng đĩa mỗi năm. Điều khiến Blockbuster trở nên quá thành công như vậy là vì trong tâm lý khách hàng, họ là hãng thống trị thị trường cho thuê băng đĩa. Thật khó để nêu tên một chuỗi cửa hàng khác có thể qua mặt họ.

Huizenga đã làm điều tương tự với Waste Management, Inc. Năm 1960, hai năm sau khi tốt nghiệp cao đẳng, ông ta tham gia việc kinh doanh vận chuyển rác của gia đình một người bạn. Đến năm 1971, ông cộng tác thêm với hai đối tác nữa để thành lập Waste Management.

Họ phát hành cổ phiếu và lao vào chương trình thu mua các công

ty. Họ mua chín công ty rác trong năm đầu tiên. Năm 1975, công ty đã giành được hợp đồng mua lại một công ty ở Ả-rập Xê-út. Tiếp theo đó là hàng loạt các hợp đồng thu mua các công ty nước ngoài khác. Năm 1996, công ty điều hành 20 công ty ở 20 nước. Waste Management (giờ được gọi là WMX Technologies) trở thành nhà sưu tập rác và đồ phế thải lớn nhất thế giới, với lợi nhuận hàng năm gần đạt mức 10 tỷ đô-la.

Thật không may, khi một chuỗi bán lẻ thống trị thị trường sản phẩm, các nhà quản lý của chuỗi cửa hàng này thường sẽ bắt đầu tìm kiếm những lĩnh vực mới để chinh phục. Họ quên đi cái đã làm họ nổi tiếng. Thay vì vẫn tiếp tục tập trung vào mặt hàng kinh doanh chủ lực của mình, họ lại đi chệch hướng. Điều này đã xảy ra với Toys "R" Us và cũng xảy ra với Blockbuster Video.

Liên tiếp trong một thời gian ngắn, Blockbuster đã mua một hãng sản xuất phim (hãng Republic), mua 78% cổ phần của một hãng sản xuất ti vi (hãng Spelling) và 49,9% cổ phần của một sân chơi trong nhà của trẻ (Fun Centers). Huizenga cũng thực hiện một dự án liên doanh với BET để sản xuất phim về các gia đình da đen, cũng như một dự án liên doanh với tập đoàn bán lẻ Virgin Retail Group để mở thêm 8 nghìn cửa hàng ở châu Âu, châu Úc và Mỹ.

Sau đó, hãng có một dự án liên doanh (với Sony và PACE) để phát triển các rạp hát dành cho các buổi hòa nhạc, dành mối quan tâm lớn tới một công ty phần mềm giải trí (VIE) và một liên hợp công viên – thể thao ở Florida, có quy mô lên tới 1.000 ha.

Huizenga đã đầu tư 95 triệu đô-la vào một đội bóng chày chuyên nghiệp (đội Marlins), 128 triệu đô-la cho một đội bóng đá chuyên nghiệp (đội Miami Dolphins) và 50 triệu đô-la cho một đội khúc côn cầu chuyên nghiệp (đội Panthers).

Wayne Huizenga đã viện dẫn tầm nhìn về một công ty giải trí toàn cầu "làm phim, rồi đem trình chiếu ở các rạp của hãng chúng tôi, cho thuê ở các cửa hàng băng đĩa của chúng tôi, bán nó qua các kênh truyền hình của chúng tôi, trình chiếu trên các mạng lưới truyền hình cáp của chúng tôi và trạm truyền hình của chúng tôi. Và chúng tôi sẽ xuất bản sách, phát hành bản soundtrack và làm video game, rồi bán chúng ở các cửa hàng của chúng tôi."

Dù đã rất thành công, Blockbuster cũng chỉ chiếm được 15% thị phần của thị trường cho thuê băng đĩa. Theo logic, 85% còn lại của thị trường sẽ là mục tiêu dễ đạt được đối với Huizenga hơn là

lĩnh vực phim ảnh, âm nhạc và giải trí – nơi đã có sẵn các đối thủ mạnh thống trị thị trường.

Năm 1989, một nhà phân tích tài chính đã dự đoán rằng Toys "R" Us cuối cùng sẽ chiếm được 40% thị phần đồ chơi. Đó chính là mục tiêu cần nhắm tới của một công ty nếu muốn thống trị thị trường của mình. Nhưng Toys "R" Us giờ đây còn ở rất xa mục tiêu đó. Hãng lao đầu vào lĩnh vực quần áo trẻ em và sách, mất đi tính tập trung và cũng mất thị phần trên thị trường đồ chơi.

Một quy tắc đúng đắn là các doanh nghiệp hàng đầu phải đạt được 50% thị phần sản phẩm mà mình đang kinh doanh. Đó là thị phần lớn và có thể thuộc về bất kỳ công ty nào có sức mạnh tập trung.

Federal Express có 45% thị phần của thị trường chuyển phát nhanh nội địa Mỹ. Coca-Cola có 45% thị phần thị trường nước cola nội địa Mỹ. Để đạt được thị phần lớn hơn 50%, bạn cần nhiều nhãn hiệu khác nhau (xem Chương 12).

Xét trên quan điểm chiến lược, nắm giữ 50% thị phần của một thị trường tốt hơn là nắm giữ 10% thị phần của năm thị trường khác nhau. Cho đến nay, cách suy nghĩ truyền thống thường dẫn ban giám đốc các công ty đến lối mòn đa dạng hóa. Cỏ ở phía bên kia bờ rào luôn xanh hơn. Các nhà quản lý thường nghĩ họ đã đạt đến giới hạn của thị trường hiện tại, vì vậy họ rất hăm hở thử sức ở thị trường mới.

Họ thấy một thị trường lớn và họ bắt đầu tư duy theo kiểu của người Trung Quốc: "Thật dễ dàng để có được 5% thị phần của thị trường đó, bởi vì đó là một thị trường khổng lồ nên 5% cũng đã là một con số rất lớn."

Nếu dễ dàng vậy thì đã có vô số công ty với các miếng bánh thị phần nhỏ khác nhau. Nhưng không phải vậy.

Hãy nhìn vào danh sách Fortune 500. Nếu tham gia vào mọi thứ là chìa khóa thành công, thì các khối liên minh lớn đã đứng ở vị thế dẫn đầu. Trong mười công ty dẫn đầu danh sách, có ba công ty ô tô, ba công ty dầu mỏ, một công ty hóa chất và một công ty (Philip Morris) với lĩnh vực kinh doanh khác nhau (thuốc lá và thực phẩm).

Trong danh sách này, duy nhất có công ty General Electric theo kiểu mẫu điển hình của các tập đoàn lớn. Công ty hùng mạnh này cũng đã cắt giảm đáng kể và đang trong quá trình tái tập trung.

Cách đây 12 năm, GE đã bán hoặc loại bỏ gần 100 hoạt động kinh doanh. “Chỉ những hoạt động kinh doanh đứng ở vị trí thứ nhất và thứ hai trên thị trường của họ mới có thể chiến thắng trong một khu vực mà mức độ toàn cầu hóa, cạnh tranh ngày càng tăng,” Jack Welch – Giám đốc điều hành GE, nói: “Những hoạt động này không thể bị đình trệ, đóng cửa hay bị bán đi.”

Ví dụ: năm 1983, GE có 349 nghìn nhân công. Sau mười năm, số lượng nhân công của công ty chỉ còn 220 nghìn người. Tái tập trung dường như không hề làm công ty bị tổn hại. Trong quá trình này, General đã nhảy lên năm bậc trong danh sách của *Fortune* từ vị trí thứ mười lên vị trí thứ năm.

Được thành lập năm 1878, General Electric cũng là một công ty khá lâu đời. Tạo ra một khối liên kết lớn khi mà các đối thủ cạnh tranh còn thưa thớt không giống như việc cố xây dựng một khối liên kết khi cạnh tranh mạnh mẽ. GE cũng có 117 năm để tạo dựng tên tuổi của mình. GE là một công ty kinh doanh thiếu tập trung với một tên tuổi lớn, một lợi thế để bù đắp cho những sai lầm mà GE mắc phải.

Suy nghĩ theo kiểu của người Trung Quốc không bao giờ đem lại kết quả. Hãy xem lướt qua một vài con số. Giá trị của nền kinh tế Mỹ lên đến 7.000 tỷ đô-la. Bất kỳ công ty nào có thể thành công trong việc giành được 5% ở mỗi thị trường sẽ trở thành một công ty có giá trị lên đến 350 tỷ đô-la. Không hề có các công ty có trị giá 350 tỷ đô-la.

Thị trường bán lẻ là chiếc gương phản chiếu nước Mỹ. Đây là nền kinh tế nhạy cảm nhất và phản ánh nhanh nhất những thay đổi trong nhu cầu của người tiêu dùng. Thực tế ngày nay, trong mọi dòng sản phẩm kinh doanh, các nhà bán lẻ đều đang thu hẹp quy mô tập trung để có thể giành được thị phần lớn hơn.

Nhưng đó không phải là tất cả. Để thống trị thị trường trong dòng sản phẩm kinh doanh của mình, các nhà bán lẻ đang mở rộng hơn nữa nhằm trở thành các chuỗi cửa hàng có quy mô toàn quốc thậm chí là quy mô toàn cầu. Kết quả là, chính các cửa hàng bán lẻ nhỏ, độc lập lại bị đe dọa. Dần dần, trong từng dòng sản phẩm, các cửa hàng độc lập, nhỏ bé đã bị thay thế bởi một chuỗi cửa hàng cấp quốc gia, có giấy phép kinh doanh hay có đại lý riêng.

Có một vài nhà bán lẻ vẫn phủ nhận xu thế này. Họ cự tuyệt những gì đang xảy ra xung quanh và hy vọng về điều tốt đẹp nhất. Nhưng, cho đến nay, các cửa hàng địa phương bán mọi loại hàng

hóa đều không địch nổi các chuỗi cửa hàng trên phạm vi cả nước với sức mạnh tập trung, mua rẻ, bán rẻ và thống trị dòng sản phẩm kinh doanh.

Các nhà bán lẻ địa phương chỉ có hai sự lựa chọn: hoặc sáp nhập một chuỗi cửa hàng nào đó hoặc tự tạo một chuỗi cửa hàng cho riêng mình.

Các nhà bán lẻ đang làm vậy, và bạn cũng nên thế.

6

Câu chuyện của hai công ty nước Cola

Không có hai công ty nào minh chứng cho sức mạnh của sự tập trung rõ ràng hơn PepsiCo và Coca-Cola.

PepsiCo đang bị đẩy vào tình cảnh mọi chi phí đều tăng. Gần đây Giám đốc điều hành của hãng Wayne Calloway phát biểu: "Chúng tôi còn ở xa cam kết về tỷ lệ tăng trưởng dài hạn đạt ở mức 15%." Qua nhiều năm, Calloway và các nhà tiền nhiệm của ông đã làm việc rất vất vả để hoàn thành cam kết về tăng trưởng bằng cách bán đi một loạt công ty.

Có thêm Frito-Lay, công ty cung cấp đồ ăn nhẹ lớn nhất thế giới, PepsiCo sở hữu ba trong bảy chuỗi cửa hàng cung cấp đồ ăn nhanh lớn nhất nước Mỹ. Bên cạnh ba chuỗi cửa hàng lớn trên, PepsiCo cũng sở hữu Hot'n Now, Chevys, California Pizza Kitchen, D'Angelo Sandwich Shop và East Side Mario's. Cùng với đó là 24 nghìn nhóm nhà hàng đã tạo nên một mạng lưới nhà hàng lớn nhất thế giới. (Trong khi đó, McDonald's chỉ sở hữu 14 nghìn nhóm nhà hàng trên khắp thế giới.) Để cung cấp đồ uống cho toàn bộ số nhà hàng này, PepsiCo có một loạt nhãn hiệu đồ uống, bao gồm Pepsi-Cola, Diet Pepsi, Pepsi Max, Pepsi XL, Slice, Mountain Dew, các loại trà Lipton, All Sport và 7UP (bên ngoài nước Mỹ). Hãng cũng nhập khẩu loại rượu vodka Stolichnaya từ Nga.

Không nghi ngờ gì khi PepsiCo có quy mô lớn hơn Coca-Cola rất nhiều. Năm 1995, PepsiCo đã đạt được mức doanh số là 28,5 tỷ đô-la so với 16,2 tỷ đô-la của Coca-Cola. Điều có thể gây ngạc nhiên chính là các giá trị tương quan giữa hai công ty. Khi đánh giá về giá trị và về cổ phiếu, PepsiCo – công ty có quy mô lớn hơn, có giá trị là 44 tỷ đô-la, và Coca-Cola – công ty có quy mô nhỏ hơn

lại có giá trị lên đến 93 tỷ đô-la, lớn gấp hai lần PepsiCo. Mỗi đô-la doanh số của Coca-Cola có giá trị gần gấp bốn lần so với của PepsiCo. Đó chính là sức mạnh của sự tập trung.

Coca-Cola cũng từng mất định hướng tập trung. Năm 1982, họ mua hãng phim Columbia Pictures (và bán lại cho Sony năm 1989). Họ cũng mua và rồi lại bán công ty rượu Taylor. Ngày nay, Coca-Cola chỉ là công ty nước giải khát.

Hãy thử tiến hành một so sánh khác. So sánh giữa McDonald's và PepsiCo. McDonald's có 14 nghìn nhà hàng, đem lại doanh số 7,4 tỷ đô-la so với con số hơn 24 nghìn nhà hàng của PepsiCo, doanh số 9,4 tỷ đô-la.

Tại sao các nhà đầu tư lại không muốn sở hữu các chuỗi cửa hàng ăn nhanh của PepsiCo thay cho McDonald's? Lý do là vì lợi nhuận. Thu nhập ròng của McDonald's rất lớn, 1,1 tỷ đô-la, chiếm 15% doanh số. Trong khi đó, lợi nhuận của PepsiCo chỉ đạt 400 triệu đô-la, chiếm 4% doanh số.

So sánh trên thị trường cổ phiếu cũng đem lại kết quả tương tự. McDonald's có quy mô nhỏ hơn PepsiCo nhưng tính vào năm 1996, trị giá của McDonald's trên thị trường cổ phiếu là 31 tỷ đô-la.

KFC, Taco Bell, Pizza Hut có giá trị là bao nhiêu vẫn chỉ là trong phỏng đoán. Một phương thức để ước tính giá trị của chúng trên thị trường là hãy tính xem thu nhập ròng của chúng chiếm bao nhiêu phần trăm tổng thu nhập ròng của PepsiCo. Từ đó sẽ tính được giá trị của chúng dựa trên tỷ lệ phần trăm của chúng trên tổng giá trị của PepsiCo trên thị trường. Theo cách này thì chuỗi nhà hàng của PepsiCo ước tính là 10 tỷ đô-la.

Tiếp tục nói về sức mạnh của sự tập trung. McDonald's, với doanh số 7,4 tỷ đô-la, có giá trị là 31 tỷ đô-la. Chuỗi nhà hàng của PepsiCo, với doanh số 9,4 tỷ đô-la, lại chỉ đáng giá 10 tỷ đô-la. Một công ty có quy mô nhỏ hơn, định hướng tập trung cao hơn có giá trị gấp ba lần công ty có quy mô lớn hơn song mức độ tập trung lại thấp hơn.

Giá trị thị trường là những con số thể hiện giá của từng cổ phiếu của công ty mà các nhà đầu tư sẵn sàng mua hoặc bán. Nếu họ thật sự hiểu được sức mạnh của sự tập trung, có thể họ sẽ sẵn sàng trả giá cao hơn cho cổ phiếu của công ty có tính tập trung cao hơn.

Trong trường hợp của PepsiCo, định hướng tập trung kinh doanh của các cửa hàng bán đồ ăn nhanh của hãng còn giảm xuống một nửa. Thứ nhất, họ là bộ sưu tập của những nhãn hiệu hàng hóa có tính cạnh tranh nhau so với sự đơn nhất trong hoạt động của McDonald's. Thứ hai, các nhãn hiệu đồ ăn nhanh lại bị chôn vùi trong một công ty giải khát, một bất lợi mà McDonald's không gặp phải.

Không phải thức ăn nhanh đang làm PepsiCo đình trệ. Sự thật là công ty này, bất kể những thành công của nó, về cơ bản lại là một công ty kinh doanh không tập trung. Tại sao một công ty kinh doanh không tập trung như PepsiCo lại gặp nhiều rắc rối trong cạnh tranh với một công ty có tính tập trung cao hơn như Coca-Cola?

Trước tiên, đó là những vấn đề trong công tác quản lý. Công tác quản lý là việc thi hành kỷ luật, đòi hỏi những kỹ năng con người và những kỹ năng dựa trên khái niệm (những kỹ năng quản lý có thể áp dụng trong bất kỳ ngành nào). Công tác quản lý cũng đòi hỏi phải có kiến thức và kinh nghiệm.

Điều thứ hai chính là điểm yếu của các nhà quản lý chuyên nghiệp. Không thể nhồi nhét kinh nghiệm của 20 năm vào một khóa đào tạo trong vòng 6 tháng.

Đó chính là vấn đề cố hữu của PepsiCo. Điều công ty này cần chính là một nhà chuyên môn trong lĩnh vực đồ uống để điều hành việc kinh doanh đồ uống, một chuyên gia về đồ ăn nhẹ để điều hành Frito-Lay và một chuyên gia về đồ ăn nhanh để điều hành chuỗi nhà hàng kinh doanh loại sản phẩm này. Nhưng ai sẽ là người lựa chọn các chuyên gia cho từng lĩnh vực hoạt động của công ty? Giám đốc điều hành của hãng chỉ có thể là chuyên gia của một chứ không phải của cả ba hoạt động kinh doanh trên.

Khi Coca-Cola sở hữu Columbia Pictures, họ thuê và rồi sa thải một loạt các nhà điều hành giỏi nhất khi kết quả kinh doanh của hãng phim này đi xuống. Cuối cùng, họ cũng phải từ bỏ và bán hãng phim này đi.

PepsiCo đang cố gắng giải quyết vấn đề trong công tác quản trị của hãng bằng cách thuyên chuyển các nhà quản lý triển vọng từ bộ phận này sang bộ phận khác. Nhưng sự sắp xếp này lại đi ngược lại toán học. Trung bình, một nhà quản lý hứa hẹn của PepsiCo cũng sẽ chỉ có được 1/3 kinh nghiệm của người đồng chức ở Coca-Cola.

Câu châm ngôn "Cần một để biết một" thật đúng đắn. Trừ khi bạn có kiến thức sâu và nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực được giao, nếu không sẽ rất khó để chọn người thích hợp cho việc điều hành hoạt động kinh doanh đó.

Tôi đã chứng kiến, phần lớn các nhà quản lý bộ phận trong những tổng công ty lớn không có kinh nghiệm hoặc tính cách thích hợp với công việc của họ. Họ quá hăm hở làm vừa lòng sếp và quá tập trung vào các kết quả trong ngắn hạn.

Tiếp theo là vấn đề về tinh thần. Theo truyền thống, các công ty đa dạng hóa thường di chuyển nhân sự trong các bộ phận. Họ muốn phát triển các nhà điều hành đa dạng hơn là các nhà quản lý bộ phận có đầu óc thiển cận. Nhiều nhà quản lý tham vọng trong công ty đang cố gắng tránh bị đeo biển ghi danh "chuyên gia".

Nhưng chuyên gia chính là nơi chứa sức mạnh trong kinh doanh. Đó là lý do tại sao các tổ chức tập trung hóa cũng phát triển các nhà quản lý, người sẽ chia sẻ quá trình tập trung hóa với công ty.

Mục tiêu của các nhà điều hành chính ở PepsiCo là trở thành nhà điều hành chính của cả công ty. Mục tiêu của các nhà điều hành chính ở Coca-Cola là trở thành một nhà điều hành chính trong lĩnh vực đồ uống.

Có lẽ, vấn đề nan giải nhất của công tác quản lý ở các công ty thiếu tập trung hóa chính là quá trình thăng tiến.

Sau nhiều năm quan sát "cận cảnh" hàng trăm công ty, tôi thấy rằng vị trí quản lý thường được giao cho những người không thích hợp trong ít nhất là một nửa thời gian hoạt động của công ty (thậm chí còn lâu hơn).

Hãy lấy ví dụ công ty Burger King. Từ năm 1980 đến nay (1996), Burger King đã có 10 giám đốc điều hành. Lý do những người này không thể tại vị lâu là vì Burger King bị chôn vùi trong một công ty đồ ăn truyền thống (Pillsbury), công ty này giờ trở thành một phần của khối liên minh lớn Vương quốc Anh (Grand Metropolitan PLC) với lĩnh vực kinh doanh chính là đồ uống có cồn.

Khi hãng này có ý định chọn người để bổ nhiệm, các nhà điều hành chính thường mắc phải hai sai lầm điển hình. Họ tiến hành thăng chức "theo các con số" và dựa theo "tính cách". Cả hai cách trên đều không đem lại hiệu quả.

Điều gì sẽ xảy ra với một công ty mà việc thăng chức lại tuần tự theo số? Họ thường tìm kiếm các kết quả ngắn hạn mà hy sinh những thành quả cuối cùng. Đó chính là triết lý của Harold Geneen và một loạt các nhà quản lý chuyên nghiệp, những người mang lại cho chúng ta ý tưởng về các tập đoàn. Geneen nói: "Các nhà quản lý thì phải quản lý", nghĩa là: Hãy tạo ra các con số của bạn hoặc đi khỏi đây.

Không có điều gì là bí mật khi các tập đoàn mất đi ánh hào quang do việc trở nên thiếu tính tập trung. Nếu bạn muốn tạo nên những con số thành tựu trong ngắn hạn, chiến lược tối ưu là hãy xuất xưởng các sản phẩm và dịch vụ mới. Nói cách khác, hãy làm công ty của bạn mất tính tập trung. Hãy phá bỏ những kết quả sau cùng và tiến thẳng với tốc độ tối đa.

Tôi hỏi một nhà quản lý: "Tại sao anh vẫn đang mở rộng các dòng sản phẩm của công ty trong khi biết về dài hạn việc này sẽ làm công ty bị thiệt hại?"Anh ta trả lời: "Nếu tôi không đạt doanh số trong năm nay thì trong dài hạn tôi sẽ không thể trở nên nổi bật."

Thay vì dựa vào các con số, một vài công ty lại tiến hành việc thăng chức dựa trên "tính cách". Họ chọn người theo khả năng truyền cảm hứng cũng như thúc đẩy người khác. Sẽ không có gì sai khi người được lựa chọn có tính cách tuyệt vời, đi kèm theo đó là kiến thức và kinh nghiệm thường có ở các nhà lãnh đạo vĩ đại.

Tôi đã có kinh nghiệm rằng các nhà lãnh đạo vĩ đại, mặc dù rất hay đãng trí, nhưng vẫn biết làm cách nào để giữ được sự tập trung. Họ biết cách truyền cảm hứng và thúc đẩy cấp dưới của mình tiếp tục đẩy mạnh "cơ may chính của công ty". Họ không để những vấn đề ngoài lề chôn vùi họ.

Nhưng tính cách tuyệt vời thường không phải là biểu hiện của một nhà lãnh đạo giỏi. Phần lớn các nhà lãnh đạo thành công trong mọi lĩnh vực đều yếu về mặt này (Winston Churchill và George Patton là hai ví dụ).

Những nhà lãnh đạo vĩ đại thường hướng nội hơn hướng ngoại. Họ quan sát những người xung quanh nhưng không phải lúc nào cũng có quan hệ tốt. Dường như họ bị điều khiển bởi phần ma quái bên trong họ. Có lẽ điều này đã tạo cho những nhà lãnh đạo lớn khả năng tập trung vào một vấn đề, mặc dù họ rất hay đãng trí.

Còn có cách thứ ba để chọn nhà lãnh đạo. Thay vì đánh giá về

những con số và tính cách, bạn có thể để các nhóm xem ai có thể trở thành người lãnh đạo giỏi nhất cho từng hoạt động kinh doanh cụ thể của nhóm. Ở đây, tôi không gợi ý về một cuộc tranh luận mang tính đại chúng, vì như vậy cũng không đem lại hiệu quả.

Điều thật sự hiệu quả là lựa chọn những cá nhân đã bộc lộ khả năng lãnh đạo trong môi trường làm việc của họ. Các nhà lãnh đạo bẩm sinh thường "hiểu thấu và nắm bắt" yếu tố cần thiết của một người lãnh đạo nhanh hơn những người khác.

Một điểm bất lợi lớn khác của các công ty kinh doanh không tập trung là việc thêm vào các tầng quản lý để gắn kết công ty lại. Trong tầm điều khiển của các chủ tịch là các phó chủ tịch. Những người này không chỉ ngồi đó và xem xét các con số mà tham gia tích cực vào hoạt động của từng bộ phận.

Thêm vào đó, việc các nhân viên liên tiếp đề nghị được cung cấp thông tin cũng tiêu tốn lượng thời gian đáng kể của các nhà quản lý. Rất giống với "thuế giấy tờ" mà chính phủ Liên bang Mỹ đánh vào các tổng công ty trong nước, một công ty đa dạng hóa cũng đánh "thuế giấy tờ" những hoạt động của các phòng ban trong nội bộ công ty. Tiếp theo là các cuộc họp liên miên để xem xét kết quả hoạt động cũng như ngân sách hiện tại, v.v..

Có lẽ, vấn đề quan trọng nhất mà các công ty kinh doanh không tập trung như PepsiCo đang phải đối mặt là cạnh tranh với chính mình. Thay vì tìm kiếm tính hiệp lực trong các dòng sản phẩm phức tạp của mình, phần lớn các công ty lại tìm kiếm điều ngược lại: một trong những sản phẩm của họ thường có xu hướng làm suy yếu các sản phẩm còn lại. Trong trường hợp của PepsiCo, các chuỗi nhà hàng của họ lại cạnh tranh với sản phẩm đồ uống triển vọng của họ.

Tại sao Domino's Pizza hay Little Caesars lại mua sản phẩm đồ uống nhẹ của họ từ PepsiCo khi cửa hàng Pizza Hut của PepsiCo là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của họ?

Coca-Cola đã khai thác mối liên hệ này trong một loạt các chiến dịch quảng cáo rất ấn tượng. Một quảng cáo của Coca-Cola có câu: "PepsiCo đã mở một cửa hàng nào bên cạnh các bạn chưa?" Câu tiếp theo là: "Hãy đợi bốn tiếng nữa, cứ sau bốn tiếng, PepsiCo lại mở thêm một nhà hàng khác trong đế chế nhà hàng của họ. Một nhà hàng khác sẽ cạnh tranh với bạn và sẽ nuôi khách hàng của bạn."

Đó không chỉ là vấn đề cạnh tranh về các nhà hàng, đó còn là sự thất thoát về tài chính. PepsiCo đã chi 1 tỷ đô- la mỗi năm cho việc xây dựng và mua lại các nhà hàng. Số tiền này vượt quá lợi nhuận thu được từ hoạt động của cửa hàng. Động thái trên khiến hãng rơi vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan: không có khoản đầu tư vốn hàng năm, các chuỗi nhà hàng này sẽ không thể tồn tại lâu dài.

Song, đây là khoản tiền mà PepsiCo cần để đánh bại Coca-Cola trên phạm vi toàn cầu. Lấy các nước thuộc khối Xô viết trước đây làm ví dụ. Nhờ sự kết nối về mặt chính trị, PepsiCo đã có một sự khởi đầu lớn ở khối các nước này. Tất cả bắt đầu với cuộc gặp mặt giữa Donald Kendall, Chủ tịch công ty và Nikita Khurushchev trong chuyến thăm Moscow do Phó Tổng thống Mỹ Nixon dẫn đầu.

Nhưng giờ đây mọi chuyện đã thay đổi. Coke bắt đầu kinh doanh ở Rumani cuối năm 1991, hiện nay (năm 1996) có sản lượng hàng tiêu thụ lớn hơn gấp hai lần so với PepsiCo. Pepsi cũng đã tặng cho Coke con đường đến với hầu hết các thị trường Đông Âu. Pepsi chỉ giữ vị trí số một tại Hungary, Ukraina và chính nước Nga.

Ở Trung Quốc, có đến một nghìn đại lý bán lẻ cung cấp sản phẩm của Coca-Cola. Coca-Cola là nhãn hiệu được thừa nhận rộng rãi nhất trên đất nước này. Coke có 19% thị phần đồ uống nhẹ ở Trung Quốc, gấp ba lần thị phần của Pepsi ở đây.

Một lý do cho sự phát triển nhanh chóng của Coke trên vũ đài quốc tế chính là mức độ đầu tư của hãng. Trong phạm vi khả năng, Coca-Cola đã rót 1,5 tỷ đô-la vào thị trường Đông Âu, 150 triệu đô-la vào riêng thị trường Rumani. Năm 1995, ngân sách của Coke cho đầu tư nước ngoài xấp xỉ 700 triệu đô-la (so với 300 triệu đô-la của Pepsi).

Khoản đầu tư này đã có kết quả. 80% thu nhập ròng của Coca-Cola là từ những hoạt động ngoài biên giới nước Mỹ (so với PepsiCo là 15%). Gần đây Coca-Cola là sản phẩm được tiêu thụ nhiều nhất ở châu Âu. Hãng có tiềm năng gia tăng số lượng tiêu thụ hơn bởi tổng mức tiêu thụ đồ uống nhẹ trên thế giới chỉ bằng 1/10 so với mức tiêu thụ của nước Mỹ.

Những bất lợi ở một công ty kinh doanh không tập trung như PepsiCo là rõ ràng. Vậy, thực tế PepsiCo nên làm gì?

Câu trả lời thường gặp là "Cố gắng hơn nữa!" Giá như Pepsi-Cola có thể nhân đôi mức thành công của sản phẩm đồ uống trong phạm

vi nước Mỹ ra ngoài lãnh thổ. Giá như các chuỗi nhà hàng của hãng cũng đem lại lợi nhuận nhiều như các nhà hàng của McDonald's. Giá như PepsiCo có thể khai thác một trong những sản phẩm mới của mình như Pepsi Max hay Pepsi XL. Giá như...

Cố gắng hơn cũng không đem lại hiệu quả. PepsiCo lại càng không nên tiếp tục trận chiến ba mặt trận này. Cách tốt hơn là tập trung các nguồn lực của công ty vào một trong ba dòng sản phẩm chính của hãng hiện nay. Nếu được lựa chọn, tôi sẽ chọn nước cola.

Hãy nhìn vào thị trường nước cola. Đâu là nơi duy nhất để Pepsi-Cola hy vọng đánh bại được Coca-Cola? Câu trả lời khôn ngoan thường là: ở nước ngoài, Coca-Cola có mức hàng bán ra cao hơn Pepsi nhiều.

Tôi lại gợi ý theo hướng ngược lại. Mức tiêu thụ nước cola trên thị trường Mỹ thật gây sửng sốt: 32,5 galông[1] mỗi người/năm. Một thị trường như Mỹ trong một tuần sẽ tiêu thụ số lượng rất lớn nước cola, điều này đã minh chứng cho mức bán hàng của ba nhãn hiệu (Coke, Pepsi và Royal Crown) cộng thêm ít nhất nhãn hiệu của một công ty tư nhân. Ở nước ngoài rất khó đạt được như vậy.

---

[1]. Galông: đơn vị đo lường chất lỏng, bằng 4, 54 lít ở Anh, 3, 78 lít ở Mỹ.

Ở Indonesia – quốc gia có mức tiêu thụ nước cola theo đầu người chỉ bằng 1/5 mức tiêu thụ của nước Mỹ, một thị trường như Jakarta chỉ có thể bán đồ uống của một nhãn hiệu, và luôn là Coca-Cola.

Ở nhiều quốc gia trên thế giới, chỉ riêng việc thâm nhập được vào thị trường cũng đã rất khó khăn đối với PepsiCo. Ở thị trường nhà (Mỹ), ngành đồ uống này kinh doanh theo hai hướng. Hướng thứ nhất, thông qua các đại lý truyền thống như các siêu thị, các khu vệ sinh công cộng, các cửa hàng bán đồ ăn ngon và các đại lý ven đường. Hướng thứ hai là thông qua hoạt động bán đồ uống qua vòi và các nhà hàng. Trong những năm qua, mức tiêu thụ PepsiCo ở các siêu thị đã vượt Coke.

Nơi Pepsi không được tham trận chính là việc tiêu thụ sản phẩm qua vòi và qua hệ thống nhà hàng. Về lĩnh vực kinh doanh đồ uống, mức tiêu thụ của Coca-Cola gấp hai lần của PepsiCo, chiếm 26% thị phần của thị trường này.

Bi kịch của PepsiCo là khả năng lãnh đạo việc tiêu thụ hàng trong siêu thị lại không thể chuyển đổi thành khả năng lãnh đạo trong lĩnh vực nước cola. Điều đó sẽ không thể xảy ra trừ khi hãng làm một điều gì đó để cải thiện tình trạng kinh doanh đồ uống qua vòi.

Giải pháp là: Hãy gom Pizza Hut, Taco Bell, KFC và các nhà hàng khác của PepsiCo thành một công ty riêng biệt (xem Chương 11).

Chỉ một hành động này có thể giải quyết gọn gàng hai vấn đề. Nó sẽ tập trung PepsiCo vào hoạt động kinh doanh đồ uống, đồng thời cũng loại bỏ được rào cản của việc bán đồ uống qua vòi (Frito-Lay cũng nên bán hay tách ra để tạo ra nguồn lực cần thiết trong cuộc chiến về nước cola).

Sở hữu một chuỗi cửa hàng bán đồ ăn nhanh không chỉ cản trở việc PepsiCo thống lĩnh thị trường Mỹ, mà còn cản trở việc dẫn đầu thị trường ngoài nước của hãng, nơi nước cola mới chỉ bắt đầu phát triển.

Bằng cách tập trung vào kinh doanh đồ uống, Pepsi sẽ có cơ hội thực hiện cả hai điều. Bước đầu tiên và cũng là khó nhất: cố gắng giành lấy vị thế dẫn đầu thị trường Mỹ về sản phẩm nước cola từ tay hãng Coca-Cola. Bước thứ hai và cũng là bước dễ thực hiện hơn: được thừa nhận là "nước uống cola hàng đầu của Mỹ" trên thị trường nước ngoài.

(PepsiCo cũng đã ở thị trường Nam Mỹ như là *"El auténtico sabor americano"* tức "đích thực phong cách Mỹ". Nó sẽ còn đích thực là phong cách Mỹ hơn nếu Pepsi là loại nước uống cola bán chạy nhất nước Mỹ).

Bản thân vị thế dẫn đầu cũng là thông điệp có sức mạnh nhất trên thị trường. Hãy kiểm lại các quán bar và nhà hàng. Các quán bar hay nhà hàng đều tiêu thụ các sản phẩm bia của Budweiser, Bud Light, Miller Genuine Draft, Amstel Light, Michelob, Corona Extra, Samuel Adams, v.v..

Nói cách khác, các quán bar và nhà hàng này đều tiêu thụ các loại bia nội hàng đầu (Budweiser), bia nhẹ nội hàng đầu (Bud Light), bia tươi hàng đầu (Miller Genuine Draft), bia nhập khẩu hàng đầu (Heineken), bia nhẹ nhập khẩu hàng đầu (Amstel Light), bia nội có thưởng hàng đầu (Michelob), bia Mexico hàng đầu (Corona Extra), bia được ủ ít hàng đầu (Samuel Adams), v.v..

Khi thấy một quán bar hay nhà hàng nào đó tiêu thụ mạnh các loại bia có thương hiệu kém hơn, bạn có thể chắc chắn là họ đang

bán hàng theo cách đánh giá riêng của họ.

Một nhà hàng có thương hiệu kém hơn của PepsiCo có thể dễ dàng giành lấy vị thế dẫn đầu về đồ uống cola từ tay một thương hiệu mạnh hơn là Coca-Cola không? Điều đó rất khó. Nhưng ít nhất, đây là chiến lược giúp hãng xác định rõ được tình hình. Nó cho phép PepsiCo tập trung mọi nguồn lực vào một đối thủ chính (Coca-Cola) trong một thị trường (Mỹ) với một chỉ một mục tiêu (vị thế dẫn đầu thị trường).

Thực tế, PepsiCo cũng đã có một chiến lược mạnh mẽ để đối phó với sức mạnh của Coke. Đó là chiến lược "Thế hệ Pepsi" – ý tưởng marketing được giới thiệu lần đầu tiên vào đầu những năm 1960. "Bạn không muốn uống đồ uống mà cha mẹ bạn uống, bạn là Thế hệ Pepsi."

Con đường ngắn nhất để tiếp cận với thế hệ trẻ là thông qua âm nhạc. Giai đoạn thành công nhất của Pepsi là vào những năm 1980, khi họ thuê Michael Jackson, Lionel Richie và các thần tượng khác của số đông giới trẻ. Chiến lược này rất tốn kém và Pepsi gần như không chi đủ tiền cho sản phẩm cốt lõi của mình. Gần đây, Coca- Cola chi gần gấp đôi so với Pepsi trong lĩnh vực quảng cáo đồ uống ở Mỹ.

Việc thoát khỏi Frito-Lay và chuỗi các nhà hàng sẽ giải phóng được các nguồn lực để PepsiCo có thể tài trợ cho những nhóm nhạc hàng đầu. Hy vọng họ có thể kiếm nhiều tiền hơn Coca-Cola và giành được vị thế dẫn đầu trên thị trường đồ uống cola của Mỹ. Nói cách khác, họ có thể hy sinh những khoản lợi nhuận ngắn hạn để đạt vị thế dẫn đầu.

Cola được thừa nhận như một sản phẩm của Mỹ. Nếu đã chiếm được vị thế dẫn đầu trên thị trường Mỹ, PepsiCo cũng có thể chiếm được vị thế dẫn đầu trên toàn thế giới. Trước tiên là dẫn đầu nước Mỹ, sau đó là dẫn đầu thế giới.

Đó là mục đích của tập trung hóa.

7
Chân lý về chất lượng

Để tăng doanh số, bạn cần phải cải tiến sản phẩm và dịch vụ. Mọi người đều biết một chân lý: "Sản phẩm và dịch vụ nào tốt hơn sẽ chiến thắng trên thị trường." Đây là chân lý về chất lượng, chân lý cơ bản của hoạt động kinh doanh ngày nay.

Chân lý luôn đúng, nên hiển nhiên nó không cần phải được chứng minh.

Ai cũng biết chân lý luôn đúng. Ai cũng biết sản phẩm tốt hơn sẽ chiến thắng.

Không ai nghi ngờ chân lý, không ai bàn cãi về chân lý, không ai nói về những điều mà mọi người cùng biết.

Chỉ những mâu thuẫn mới gây tranh cãi. Còn chân lý thì được lờ đi. Kết quả là theo thời gian, chân lý trở nên vô hình.

Rồi bỗng nhiên, một ai đó lại phủ nhận chân lý lâu đời trên. Rốt cuộc, sự thật đó hóa ra lại không thật.

Trong địa lý, có một chân lý lâu đời là "Thế giới phẳng". Trái đất nhìn có vẻ phẳng nên mọi người đều đã nghĩ là nó phẳng. Đến thời đại Nicolaus Copernicus, Trái đất phẳng đó lại trở thành hình cầu.

Trong hình học, có một chân lý cổ là: "Các đường thẳng song song sẽ chỉ giao nhau ở vô cực." Nhưng chưa ai đi đến vô cực để kiểm tra. Không ai làm vậy cho đến khi Albert Einstein công bố thuyết tương đối.

Trong kinh doanh, có một chân lý gần đây là: "Sản phẩm tốt hơn sẽ thắng." Bởi ai cũng hiểu rằng sản phẩm và dịch vụ có chất

lượng tốt hơn sẽ chiến thắng, nên các công ty trên toàn thế giới đều tìm cách làm cho sản phẩm của mình tốt hơn.

Điều đó sẽ dẫn đến vấn đề về chất lượng.

Chất lượng đã trở thành chân lý, biểu tượng của cả một thế hệ các nhà quản lý. Không một tư tưởng quản lý nào lại tạo ra nhiều tiêu chuẩn để thừa nhận như "quản lý chất lượng toàn diện" (total quality management) hay giờ đây được biết đến rộng rãi hơn với tên gọi TQM.

Có đến 87% doanh nghiệp Mỹ thực hiện theo một hình thức TQM nào đó. Trong một cuộc điều tra đầu thập niên 1990, gần 80% các nhà quản lý Mỹ đều cho rằng đến năm 2000, chất lượng sẽ là nền tảng tạo nên lợi thế cạnh tranh.

Một cuộc thăm dò 455 các nhà quản lý cấp cao trong ngành điện tử cho thấy, với họ, "chất lượng" là nhân tố cạnh tranh thành công hàng đầu.

Những cuốn sách, bài báo và bài thuyết trình đề cập vấn đề chất lượng đang ngập tràn các nhà sách, tạp chí kinh doanh và trường học Mỹ. Đầu thập niên 1990, 1.777 bài báo trên các tạp chí và tờ báo lớn về chất lượng đã được phát hành, gồm cả 931 bài về TQM.

Chất lượng là gì? Ai sẽ quyết định chất lượng?

Hãy đề nghị những khách hàng đang có mặt ở một cửa hàng bán thiết bị điện tử quan sát 3 chiếc ti vi đặt cạnh nhau. Liệu họ có so sánh chất lượng hệ thống mạch điện của từng chiếc ti vi hay không? Dĩ nhiên là không! Liệu họ có đọc cuốn sách thông tin sản phẩm để so sánh điểm đặc trưng của từng chiếc ti vi không? Dĩ nhiên là không!

Mọi người đều nói về chất lượng nhưng chín trong mười khách hàng được hỏi đều không thể phân biệt sự khác nhau giữa ba chiếc ti vi đó.

Liệu "chất lượng" của một chiếc Mercedes có tốt hơn một chiếc BMW không? Liệu "chất lượng" của một chiếc Honda có tốt hơn một chiếc Toyota không? Liệu "chất lượng" đồ uống của Coca-Cola có tốt hơn của PepsiCo không? Liệu "chất lượng" một đôi giày của Nike có tốt hơn của Reebok không?

Chắc chắn có sự ưu tiên, đặc biệt là khi xét trên khía cạnh phong cách, khẩu vị, mẫu mã và các yếu tố khác của sản phẩm mà bạn có

thể thấy, có thể cảm thấy hoặc nếm thử. Nhưng còn về chất lượng?

Trên lý thuyết, chất lượng rất dễ định nghĩa. Trên thực tế, định nghĩa chất lượng khó hơn nhiều.

Hãy quay về với ví dụ cửa hàng bán thiết bị điện tử. Phần lớn khách hàng quan tâm đến chất lượng đều hành động tương tự. Họ hỏi người bán hàng xem nên mua cái nào. Nhãn hiệu nào có chất lượng tốt nhất? Và người bán hàng sẽ giới thiệu chiếc ti vi nào?

Điều đó còn tùy thuộc vào nhiều yếu tố. Nếu một trong các nhà sản xuất ti vi có chương trình khuyến mãi, ví dụ như một chuyến đi đến Ý cho người bán hàng nào bán được nhiều hàng nhất, thì bạn thừa hiểu chiếc ti vi nào sẽ được giới thiệu. Trong trường hợp này, chất lượng thuộc về chuyến đi đến Ý!

Đừng lo lắng. Trong khi khách hàng lắng nghe những gì mà người bán hàng buộc phải nói về các loại sản phẩm và nhãn hiệu, họ sẽ không nghe theo lời khuyên của người bán hàng về những giá trị trên danh nghĩa đó. Họ tìm kiếm những bằng chứng xác thực về chất lượng. Có thể đó là một mẫu mã đặc biệt mà chỉ có ở hãng đã được người bán hàng giới thiệu, cũng có thể là về mức giá hấp dẫn, hay là nhãn hiệu chỉ được giảm giá duy nhất trong tuần này.

Chỉ một khía cạnh nhỏ trong những chứng cứ xác thực đó cũng đem lại hiệu quả đặc biệt. “Đó là nhãn hiệu bán chạy nhất.”

Nhà sản xuất tin rằng sản phẩm tốt hơn sẽ chiến thắng; người tiêu dùng tin rằng sản phẩm tốt hơn sẽ chiến thắng. Chính vì lý do này, sản phẩm bán chạy đương nhiên phải là sản phẩm có chất lượng tốt.

Nhưng hầu như không có bằng chứng nào chứng minh lý lẽ này là đúng. Hãy lấy mặt hàng ô tô làm ví dụ. Hàng năm, một trong những dịch vụ đánh giá sản phẩm đều thực hiện các cuộc thử nghiệm mẫu xe ô tô trên diện rộng, bao gồm cả trong và ngoài đường chạy.

Họ xem xét các bản báo cáo tin cậy và những dữ liệu sửa chữa liên tục của khách hàng. Họ cho xe chạy thử, xem xét các yếu tố như tay lái, hoạt động của động cơ, chỗ ngồi thoải mái, phanh thắng an toàn và mức tiêu thụ nhiên liệu. Sau đó họ phân cấp mẫu xe theo trình tự về chất lượng.

Lấy mặt hàng xe ô tô nhỏ làm ví dụ. Trong một hướng dẫn bán

hàng gần đây, dịch vụ đánh giá sản phẩm đó đã lập danh sách 16 mẫu xe ô tô cỡ nhỏ. Mẫu đứng đầu về chất lượng là Volkswagen Jetta, thứ hai là Acura Integra và thứ ba là Volkswagen Golf.

Tại sao ba mẫu xe hàng đầu này được tung ra thị trường trong cùng một năm? Kết quả, mẫu xe hàng đầu Volkswagen Jetta đứng thứ 12 về doanh số, mẫu xe Acura Integra xếp thứ chín và mẫu xe Volkswagen Golf xếp thứ 16. Như vậy, không có nhiều sự tương quan ở đây.

Trái lại, mẫu xe chiếm vị trí số một về doanh số, Ford Escort, lại chỉ đứng thứ 11 về chất lượng. Đứng thứ hai về doanh số, Saturn, lại xếp thứ sáu về chất lượng, xe đứng ở vị trí thứ ba về doanh số lại xếp thứ bảy về chất lượng.

Nếu bạn xếp các loại ô tô theo thứ tự về chất lượng (1, 2, 3,...) rồi lại xếp theo doanh số, thì bảng xếp hạng sẽ là: 12, 9, 16, 5, 7, 2, 3, 4, 15, 6, 1, 11, 8, 10, 13 và 15. Ở đây cũng thiếu sự tương quan.

Nếu bạn là một chuyên gia về ô tô, bạn có thể sẽ nhận ra rất nhiều vấn đề trong cách đánh giá quá đơn giản như trên. Phần lớn mọi người mua nhãn hiệu của hàng hóa, không phải mẫu hàng. Một vài nhãn hiệu có nhiều nhà phân phối hơn các nhãn hiệu khác. Một vài loại ô tô đắt hơn các loại khác. Nhưng nếu một chiếc ô tô có chất lượng tốt hơn chiến thắng trên trận chiến tiêu thụ, thì lẽ ra phải có một vài mối tương quan chung giữa bảng xếp loại chất lượng và xếp loại theo doanh số. Nhưng tôi không tìm thấy nhiều lắm.

Đây không phải là một ví dụ cá biệt. Khi xem xét việc đánh giá chất lượng và mức doanh số của các loại hàng hóa khác nhau, hầu như tôi cũng không tìm được sự tương đồng giữa chúng.

Một phần lý do là vì sự phức tạp ngày càng tăng của các sản phẩm. Chúng ta không thể kiểm định những sản phẩm công nghệ cao như ô tô, ti vi và máy tính. Cái gì quan trọng và cái gì không? Sự khác nhau dựa vào mức độ biến đổi của từng mẫu hàng hóa được lựa chọn để kiểm định như thế nào?

Thêm vào đó, nhiều thuộc tính đánh giá lại quá chủ quan. Thế nào là một chiếc ô tô "lái tốt"? Và tên tuổi thương hiệu sản phẩm ảnh hưởng thế nào đối với sự phân loại mang tính chủ quan của người kiểm định?

Ngày nay, nếu nhìn vào một doanh nghiệp, bạn sẽ thấy sự tập trung vào vấn đề chất lượng. "Chất lượng là nhiệm vụ số 1" là câu

nói trong các chương trình quảng cáo của hãng Ford. Sau đó là đến Motorola – hãng được tạp chí *Fortune* mệnh danh là "người khổng lồ của TQM" và là hãng đầu tiên giành được giải thưởng Malcolm Baldrige. Các nhà quản lý của hãng Business Roundtable nổi danh đã xếp Motorola đứng đầu nước Mỹ về việc thực hiện quản lý chất lượng toàn diện.

Tuy nhiên, việc được suy tôn về chất lượng cũng không hỗ trợ Motorola trong hoạt động kinh doanh máy tính. Năm 1985, hãng xuất xưởng một dòng sản phẩm máy tính cá nhân nhưng không đạt hiệu quả. Năm 1990, Motorola giới thiệu dòng máy tính trạm nhưng cũng không tồn tại được bao lâu. Năm 1992, họ đã thử sức với máy tính trung tâm và cũng nhận về kết quả tương tự. Năm 1994, Motorola công bố ý định xây dựng một dòng sản phẩm lớn về máy tính để bàn gọi là PowerStack.

Một trong những tổ chức đầu tiên khởi xướng vấn đề chất lượng là Viện Kế hoạch Chiến lược Cambridge (Strategy Planning Institute of Cambrige) ở Massachusetts. Tổ chức này lưu giữ những cơ sở dữ liệu về PIMS (Profit Impact of Market Strategy) do 450 công ty đóng góp thông tin mật.

Theo những tài liệu mà PIMS tìm được, trung bình các công ty với một sản phẩm hay dịch vụ được thừa nhận có chất lượng cao sẽ tái đầu tư vào vấn đề chất lượng ở mức 29%. Các công ty bị thừa nhận là có chất lượng sản phẩm dịch vụ thấp thì mức độ tái đầu tư vào vấn đề chất lượng trung bình sẽ là 13%.

Hãy so sánh 29% với 13%. Chất lượng chi trả hay là công ty chi trả? Hãy chú ý từ "được thừa nhận". Làm thế nào để xác định các công ty chất lượng cao có các sản phẩm chất lượng cao hay chỉ sở hữu một sự thừa nhận về các sản phẩm chất lượng cao?

Giả sử bạn có thể tìm ra một vài công ty với các sản phẩm chất lượng cao nhưng lại bị thừa nhận là sản phẩm có chất lượng thấp và một vài công ty bị thừa nhận là sản phẩm có chất lượng thấp nhưng lại sở hữu những sản phẩm có chất lượng cao. Giờ hãy so sánh hai nhóm này với nhau. Bạn có tin là nhóm thứ hai sẽ thắng không? Bạn có tin việc được thừa nhận còn quan trọng hơn chất lượng không?

Sự thừa nhận là điều có thật. Động lực thật sự thúc đẩy hoạt động kinh doanh trên thế giới không phải là chất lượng mà sự thừa nhận về chất lượng.

Hãy xem xét một ví dụ khác. Trong suốt những năm 1960, Schlitz và Anheuser-Busch đã cạnh tranh nhau để giành vị thế dẫn đầu trên thị trường bia. Cuối cùng thì Schlitz đã bị thua. Một thập niên sau, Schlitz thay thế sản phẩm theo công thức truyền thống bằng sản phẩm si-rô và quá trình ướp hoa bia đồng thời rút ngắn quy trình ủ xuống còn 50%. Kết quả, doanh số và tài sản của hãng cao hơn Anheuser-Busch. Tạp chí Forbes đặt câu hỏi: "Có phải hãng đã đầu tư xây dựng chất lượng sản phẩm khi phần lớn khách hàng không để ý?"

Không, họ không làm vậy. Schlitz vẫn tiếp tục tăng thị phần của mình, từ 12% năm 1970 lên đến 16% năm 1976 (thời điểm này thị phần của hãng chỉ kém 3% so với hãng dẫn đầu, Anheuser-Busch). Năm 1980, số thị phần của hãng giảm nhanh 8%. Bị Stroh mua vào năm 1982, Schlitz tiếp tục xuống dốc và đến năm 1996 chỉ còn chiếm chưa đầy 1% thị phần. Dĩ nhiên là Anheuser-Busch tiếp tục giữ vị thế dẫn đầu thị trường bia của Mỹ với 45% thị phần.

Điều gì đã xảy ra với Schlitz? Phần lớn các nhà phân tích kinh tế cho rằng công ty này đã hạ thấp mùi vị của sản phẩm và người tiêu dùng bia phản đối. Nhưng doanh số của Schlitz thật sự đã tăng sau khi thay đổi sản phẩm.

Một lý do thích hợp hơn cho sự suy tàn của Schlitz là việc công bố thay đổi sản phẩm đã khiến người tiêu dùng bia chuyển sang dùng Budweiser và Miller.

Nhưng làm sao chúng ta biết Schlitz sụp đổ là vì đã công khai công bố thay đổi sản phẩm hay là vì chính sản phẩm?

Bởi vì cũng cần có thời gian để việc thay đổi trở nên quen thuộc với mọi người. Luôn cần thời gian để cho sự công bố tồi tệ này nhận lấy thiệt hại, đặc biệt là trong trường hợp của Schlitz. Vì công bố chỉ là công việc của ngành truyền thông, sẽ cần vài năm để những công bố tồi đến được với số đông người uống bia. Chỉ cần thử một hớp thôi cũng đủ để người uống bia tìm đến với nhãn hiệu bia khác.

Điều gì xảy ra với Schlitz cũng đã xảy ra với New Coke của Coca-Cola. Nhưng trường hợp của New Coke khác ở chỗ sản phẩm đã được "cải tiến" bằng việc cho thêm si-rô để tăng vị ngọt. Thực tế, việc Coca-Cola đã chi 4 triệu đô- la thử nghiệm hơn 200 nghìn mùi vị khác nhau đã chứng minh vị của New Coke ngon hơn của Pepsi (vị của Pepsi ngon hơn vị của công thức chế biến cũ của

Coca-Cola, giờ đây được biết đến cái tên là Coca-Cola Classic).

Vị giác luôn bị đánh lừa. Việc được thừa nhận có vị ngon cũng quan trọng như việc tạo nên vị ngon thật sự của sản phẩm. Khi người tiêu dùng biết Coca-Cola thay đổi công thức chế biến đồ uống, họ nói với nhau: "Vị của nó sẽ không ngon như cũ nữa." Vì vậy, khi uống thử New Coke, họ phát biểu: "Vị nó không ngon như trước." Coca-Cola buộc phải quay về với công thức cũ. Sự thừa nhận là có thật.

Không để bị tụt hậu, Royal Crown Cola cũng đã thực hiện rất nhiều đợt sử dụng thử và đã chứng minh là RC Cola có vị ngon hơn Coke Classic (57% so với 43%) và ngon hơn Pepsi (53% so với 47%).

Bạn có tin những con số đó không? Tôi tin, nhưng đó thật sự không phải là vấn đề. Mọi người uống thương hiệu, không uống nội dung, đây là một cách khác để nói rằng sự thừa nhận là có thật.

Shakespeare viết: "Có điều gì trong một cái tên? Đó là việc ta gọi hoa hồng bằng một cái tên khác nhưng nghe vẫn thấy ngọt ngào." Có thể không phải như vậy. Rõ ràng là trí óc cũng có vị trí quan trọng như miệng trong việc quyết định vị giác, như mũi trong việc quyết định khứu giác.

Mặc dù sự thừa nhận ảnh hưởng rất lớn đến sự thành bại của một doanh nghiệp, nhưng chất lượng vẫn tạo niềm tin lớn nhất trong kinh doanh ngày nay. Một lý do cho việc này là xu hướng nghĩ ra những luận cứ mà cuối cùng cũng chỉ là điều ngớ ngẩn.

"Nếu bạn mua một chiếc ô tô mới và bánh xe bị long ra khi bạn lái nó ra khỏi phòng trưng bày của đại lý, bạn sẽ không bao giờ mua xe của nhãn hiệu này nữa. Do đó chất lượng vẫn phải là nhân tố quan trọng nhất trong sự thành công của mỗi công ty."

Bạn đã mua ô tô mới chưa? Bánh xe của nó có bị long ra ngoài khi bạn lái nó khỏi phòng trưng bày của đại lý không? Sự việc này có thể, nhưng hầu như chưa bao giờ xảy ra.

Thực tế, các sản phẩm cạnh tranh nhau thường có xu hướng giống nhau. Sự khác biệt về chất lượng, nếu có tồn tại, cũng chỉ là sự khác biệt về cách đánh giá. Nhưng khác biệt trong sự thừa nhận lại rất rõ ràng và dễ đánh giá.

Doanh nghiệp nên đặt mục tiêu cải thiện nhận thức về chất lượng

hàng hóa và dịch vụ cung cấp. Đôi khi nó cần gồm cả việc tạo ra những thay đổi trong chu trình sản xuất. (Ô tô mà bạn sản xuất có bị long bánh ra ngoài? Nếu vậy, bạn cần phải thay đổi chu trình sản xuất.)

Thêm nữa, luôn có lý do là các công ty muốn tập trung vào chất lượng. Bạn đang gặp phải rắc rối khi công nhân của bạn nghĩ rằng các cấp quản lý không quan tâm đến chất lượng. Nhưng đừng đánh cược công ty vào một sản phẩm chất lượng tốt hơn. Đó không phải là chìa khóa dẫn tới thành công. Nó giống như một câu châm ngôn cổ: Lái xe chậm, nhào bột nhão. Cật lực cho một sản phẩm chất lượng trong nhà máy, nhào nặn nhận thức về chất lượng trong tâm trí mọi người.

Đừng hiểu nhầm. Không có lý do gì mà một công ty không cố gắng xây dựng chất lượng tốt nhất cho tất cả các loại hàng hóa mà họ bán. Nhưng xây dựng một sản phẩm có chất lượng và xây dựng sự thừa nhận về chất lượng là hai vấn đề khác nhau.

Nếu bạn may mắn, khi tập trung vào một công ty, bạn cải thiện nhận thức về chất lượng sản phẩm của công ty đó. Khi bạn không tập trung vào một công ty, bạn làm điều ngược lại.

Có bốn cách tập trung vào một công ty nhằm cải thiện nhận thức về chất lượng sản phẩm trong tâm trí người tiêu dùng:

TÁC ĐỘNG CỦA CHUYÊN GIA

Nếu bạn đến gặp một bác sĩ và thật sự có vấn đề về sức khỏe, may mắn khi đấy là một bác sĩ chuyên khoa: bác sĩ chuyên khoa tim cho những vấn đề về tim mạch; bác sĩ da liễu cho những vấn đề về da; bác sĩ chuyên khoa mắt cho những vấn đề về mắt.

Mọi người đều biết rằng một bác sĩ chuyên khoa sẽ hiểu biết về chuyên môn của họ hơn là một bác sĩ đa khoa. Thực tế có như vậy hay không cũng không thành vấn đề. Nhưng sự thừa nhận là có thật, và mọi người biết rằng các bác sĩ chuyên khoa tim, da, mắt sẽ hiểu biết về chuyên môn của họ hơn.

Điều tương tự cũng xảy ra trong kinh doanh. Sự chuyên môn hóa làm nên chất lượng. Người mua biết nhưng người bán thì thường quên đi điều này. Nếu không, tại sao các công ty lại dồn hết sức để trở thành các nhà cung cấp tổng hợp khi sức mạnh lại nằm ở sự chuyên môn hóa?

Trước đây, khi còn là chuyên gia trong lĩnh vực máy tính trung

tâm, IBM đã có sự thừa nhận mạnh mẽ trong tâm trí khách hàng về chất lượng máy tính trung tâm. "Quen thuộc" là từ có tính hiệp trợ nhất cho IBM. Ngày nay, IBM trở thành nhà cung cấp tổng hợp các loại máy tính. Kết quả là IBM mất đi thừa nhận về sự "quen thuộc".

Khi bạn ở vị thế dẫn đầu như IBM với sản phẩm máy tính trung tâm, bạn phát triển nhận thức rằng công ty bạn là công ty nắm mọi quyền lực. Như thế bạn sẽ không thể làm điều gì sai và chắc chắn là bạn sẽ vẫn còn duy trì vị thế dẫn đầu. Kết quả, các khách hàng triển vọng sẽ được khích lệ mạnh mẽ để tiếp tục tiêu thụ sản phẩm của IBM.

Khi bạn mở rộng kinh doanh và đầu tư tiền vào lĩnh vực khác hay vào thị trường mà bạn không phải là công ty dẫn đầu, bạn phá hủy nhận thức về sự quen thuộc. Những khách hàng thừa nhận IBM như một công ty nắm trong tay mọi quyền lực sẽ điên cuồng khi nhận ra IBM không thể lặp lại thành công đã có với máy tính trung tâm.

Và dĩ nhiên là IBM không thể. Họ là người tiên phong trong lĩnh vực máy tính trung tâm. Đó chính là chìa khóa dẫn đến sự thành công của họ. Nhưng họ không phải là người tiên phong trong phần lớn các sản phẩm máy tính khác mà họ mới nhảy vào.

Như nhiều công ty khác, IBM cũng là nạn nhân của sự thay đổi. Thị trường thay đổi. Sản phẩm thay đổi. Các công nghệ mới khiến các công nghệ hiện tại trở nên lỗi thời. Các công ty phải làm gì?

Trước hết, bạn phải nhận ra rằng thay đổi là một hiện tượng mang tính tự nhiên. Thay đổi xảy ra với con người. Thay đổi xảy ra với các công ty. Để giữ được khả năng cạnh tranh, các công ty cần phải thay đổi cả định hướng tập trung của mình (xem Chương 10).

TÁC ĐỘNG CỦA VỊ THẾ DẪN ĐẦU

Dù có thật hay không, người tiêu dùng cũng tin rằng sản phẩm có chất lượng tốt hơn sẽ chiến thắng. Do đó, cách đơn giản nhất, dễ dàng nhất và trực tiếp nhất để đạt được sự thừa nhận về chất lượng trong tâm trí người tiêu dùng là trở thành nhà dẫn đầu và truyền đạt khả năng lãnh đạo của bạn. (Bạn sẽ truyền đạt về vị thế dẫn đầu chứ không phải chất lượng sản phẩm của bạn.)

Không có mâu thuẫn khi Ford nói với nhân viên của mình rằng chất lượng là nhiệm vụ hàng đầu, và nói với khách hàng triển

vọng rằng Ford là nhãn hiệu ô tô bán chạy nhất ở Mỹ. "Ô tô của Ford chắc chắn còn phải tốt hơn vì sẽ có nhiều người mua ô tô của Ford thay vì các nhãn hiệu ô tô khác."

Vị thế dẫn đầu là động lực thúc đẩy mạnh mẽ nhất mà một công ty có thể có. Vị thế dẫn đầu thể hiện chất lượng. Đâu là loại phim chụp ảnh chất lượng tốt nhất? Kodak, nhãn hiệu đứng đầu mặt hàng này. Đâu là loại bia nhập khẩu ngon nhất? Heineken, nhãn hiệu dẫn đầu của mặt hàng bia nhập khẩu. Đâu là loại nước xốt cà chua nấm có chất lượng tốt nhất? Heinz, nhãn hiệu dẫn đầu mặt hàng này.

Vị thế dẫn đầu không chỉ thúc đẩy chất lượng mà còn thúc đẩy vị thế dẫn đầu. Các nhãn hiệu đứng đầu thường có xu hướng giữ vững vị thế dẫn đầu từ năm này qua năm khác.

Một hãng marketing đã so sánh 25 nhãn hiệu dẫn đầu của 25 loại hàng hóa năm 1923 và năm 1996. Bạn có tin rằng trong vòng hơn 70 năm, chỉ có năm nhãn hiệu mất đi vị thế dẫn đầu của họ không? 20 trong số 25 nhãn hiệu cho đến nay vẫn giữ được vị thế dẫn đầu. Chất lượng sản phẩm của bạn đem đến cho bạn vị thế dẫn đầu hay vị thế dẫn đầu xây dựng nhận thức về chất lượng sản phẩm của bạn? Lịch sử dường như ủng hộ cách giải thích thứ hai hơn.

Những tập đoàn lớn trong giới kinh doanh dẫn đầu thị trường của những loại hàng hóa hầu như không có sự thay đổi căn bản nào. Hãng Coca-Cola trong thị trường nước cola. Gillette trong thị trường sản phẩm dao cạo râu. Goodyear ở thị trường lốp xe, mặc dù họ từng đánh mất vị thế dẫn đầu của mình về tay Michelin khi họ nhanh chóng nhảy vào thị trường lốp có bố tỏa tròn.

Hãy cẩn trọng. Nếu bạn hỏi khách hàng tại sao họ lại mua sản phẩm của những nhãn hiệu nổi tiếng, họ gần như không bao giờ nói: "Vì đó là công ty dẫn đầu."

Khách hàng luôn quả quyết rằng họ mua sản phẩm của hãng dẫn đầu "vì nó tốt hơn". Khách hàng và các công ty đều tin vào chân lý về chất lượng rằng sản phẩm tốt hơn sẽ thắng.

Vị thế dẫn đầu là một trong những cách tốt nhất để tạo ra nhận thức về chất lượng trong tâm trí khách hàng.

TÁC ĐỘNG VỀ GIÁ

Đâu là loại ô tô tốt nhất trên thế giới? Rolls-Royce. Đâu là loại ô tô

đắt nhất thế giới? Rolls-Royce.

Nếu muốn sản phẩm được thừa nhận có chất lượng cao, có nghĩa bạn cần một sản phẩm giá cao. Tại sao một chiếc Mercedes-Benz lại tốt hơn một chiếc Cadillac? Một lý do là chiếc Mercedes-Benz có thể đắt gấp đôi chiếc Cadillac (Giá một chiếc Cadillac Seville STS là 45.935 đô-la. Giá một chiếc Mercedes-Benz S600 là 130.300 đô-la).

Tất nhiên, giá càng cao, thị trường càng nhỏ. Năm 1995, Cadillac bán được 181 nghìn chiếc trên thị trường Mỹ, Mercedes bán được 77 nghìn chiếc và Rolls-Royce (thêm Bentley) chỉ bán được 300 chiếc.

Bạn không thể có cả hai. Bạn không thể có một chiếc xe "chất lượng tốt với giá rẻ". Khách hàng thường nói: "Này, đợi một phút, không thể thế được. Không cái này thì phải cái kia." Các nhà tâm lý gọi đây là sự bất hòa trong nhận thức, khi một người cố gắng giữ vững hai quan điểm trái ngược nhau trong cùng một thời điểm. Thông thường, cần phải có một khái niệm được đưa ra để giải quyết sự xung đột này.

Ví dụ, rượu Chile nổi tiếng về chất lượng trên thị trường thế giới. Nhưng nhãn hiệu dẫn đầu về rượu Chile, Concha y Toro, lại có thể được mua tại các siêu thị và cửa hàng bán rượu ở Mỹ với giá 2,99 đô-la/chai. Để thiết lập nhận thức về chất lượng của mình, Concha y Toro cần bán giá cao hơn (và một cái tên đẹp hơn).

Một cái giá cao hơn không mang tính tiêu cực. Nó cũng là một lợi ích cho khách hàng. Nếu giá của đồng hồ Rolex rẻ, nó sẽ không thể phát triển và có danh tiếng trong thị trường đồng hồ đeo tay như ngày nay.

TÁC ĐỘNG CỦA TÊN NHÃN HIỆU

Một cách khác để cải thiện nhận thức về chất lượng là thay đổi "cái nhìn" về sản phẩm, thay đổi cách đóng gói và thay đổi tên. Có lẽ, khía cạnh quan trọng nhất của chất lượng là chính cái tên của sản phẩm. Đặc biệt quan trọng khi đó là tên của một chuyên gia, không phải tên của một nhà cung cấp tổng hợp.

Bạn sẽ muốn mua một cục pin của Sears, Roebock hay DieHard? DieHard, do Sears bán, là loại pin bán chạy trên thị trường Mỹ. Nó là loại pin tốt nhất phải không? Không ai chắc chắn nhưng nó có cái tên hay nhất.

Cái tên Polo do Ralph Lauren đặt cũng rất tuyệt vời và nó đã trở thành một nhãn hiệu đầy quyền lực trên thị trường quần áo cao cấp. Wonderbra, Starbucks, Easy-Off, Super Glue, Oil of Olay, Häagen-Dazs và Duracell đều là những cái tên đầy sức mạnh và dễ nhớ.

Trong khi chiến lược kinh doanh có thể là lý do hàng đầu cho sự thành công của bạn, một cái tên đẹp cũng có khả năng bảo vệ công ty bạn khỏi sự cạnh tranh, xâm lấn trong phạm vi lãnh thổ của bạn.

Một cái tên xấu, ngược lại, sẽ là một trách nhiệm nặng nề mà bạn phải gánh vác. Bạn có thể tưởng tượng một hãng hàng không có cái tên là Kiwi International Air Lines có thể bay được không? Kiwi, hãng hàng không tự xưng là "hãng hàng không tốt nhất Mỹ" đang gần bờ vực phá sản và cần những khoản đầu tư liều mạng để sống sót. Về cơ bản, bạn không thể trở thành hãng hàng không tốt nhất nước Mỹ trừ khi bạn có một cái tên đẹp và ý nghĩa.

Các hãng hàng không với những cái tên xấu khác như Allegheny, Mohawk và Piedmont cũng tương tự. Tại sao bạn lại đặt tên một hãng hàng không với tên là một dãy núi? Đó là một lời nguyền? (Cả ba hãng hàng không này giờ đây không còn bay được nữa.)

Một vài cái tên đã quá lỗi thời, giống như kẹo ăn kiêng Ayds. Doanh số của hãng này đã giảm một nửa khi nạn dịch AIDS hoành hành. Hay một loại đồ uống nhẹ phổ biến ở Pháp có tên là Pschitt!, nghe như kiểu sẽ phóng nhãn hiệu này bằng ngư lôi vào nước Mỹ.

Nét đặc trưng tiêu biểu nhất để phân biệt một tên đẹp hay xấu là ở âm thanh phát ra khi gọi tên. Trong tiếng Anh, có rất nhiều âm thanh chứa đựng tư tưởng hay suy nghĩ tiêu cực. Đặc biệt bạn cần phải thật cẩn thận với những từ kết thúc bằng một nguyên âm. A, E hay O thì không sao, nhưng I và U thì có nguy cơ gặp nguy hiểm, đặc biệt là U. Lấy nhãn hiệu của các hãng xe ô tô làm ví dụ. Các hãng xe có tên kết thúc bằng A đều được thừa nhận về chất lượng như: Acura, Honda và Toyota. Tên các hãng kết thúc bằng E cũng được thừa nhận về chất lượng như: Dodge, Eagle, Oldsmobile và Porsche. (Yếu ớt nhất là tên Oldsmobile. Ai muốn mua một chiếc xe ô tô mới lại có tên là "Olds" (cũ)?) Những nhãn hiệu xe kết thúc bằng O cũng không gặp vấn đề: Alfa Romeo và Volvo. Nhưng nhãn hiệu kết thúc bằng I có thể gặp nguy hiểm: Audi, Hyundai, Infiniti, Mitsubishi và Suzuki chưa bao giờ thành công trên thị trường Mỹ.

Và tồi tệ nhất là những cái tên kết thúc bằng U: Daihatsu, Isuzu và Subaru. Đối với tai của người Mỹ thì âm thanh nguyên âm U khi phát ra là âm thanh kém hay nhất trong bảng chữ cái. Cả hai hãng Daihatsu và Isuzu đều thất bại trong việc thâm nhập vào thị trường xe chở khách của Mỹ và đã phải rút lui, mặc dù Isuzu vẫn tiếp tục bán các loại xe tải hạng nhẹ trên thị trường nước này nhưng lại dưới một cái tên khác: Trooper.

Những cái tên giống như Isuzu rất bất lợi. Isuzu không chỉ chứa có một mà đến hai chữ U, mà lại bắt đầu bằng một chữ I. Mặc dù đã tổ chức hàng loạt các chiến dịch quảng bá rộng khắp, nhưng doanh số của Isuzu ở Mỹ vẫn thật ảm đạm. Thời điểm mà tên tuổi này được đánh giá cao là năm 1987, khi hãng có thể bán đến 39.587 chiếc ô tô chở khách. Cùng năm đó, ba cây đại thụ (Toyota, Honda và Nissan, những tên không kết thúc bằng chữ U) bán được 1.597.153 xe chở khách trên thị trường Mỹ.

Một vài tên cũng không đẹp khác như Yugo từ Yugoslavia hay Kia từ Hàn Quốc. Điều làm suy yếu các nhãn hiệu như Yugo và Kia là từ cái tên có thể suy ra đất nước sản xuất ra nó. Yugoslavia và Hàn Quốc không phải là các nước có tiếng về ô tô.

Một vài tên xấu vì tương tự tên của những công ty lớn hơn rất nhiều trên cùng thị trường. BFGoodrich là một ví dụ. Tên này nhắc nhở người tiêu dùng mua sản phẩm lốp của công ty dẫn đầu trong cùng lĩnh vực – Goodyear.

Goodyear vẫn giữ vị thế dẫn đầu trong thị trường lốp, nhưng BFGoodrich không còn sản xuất lốp nữa. Hãng đã bán nhãn hiệu lốp đó đi và tập trung vào công trình xây dựng và hóa chất.

Bạn làm gì với một công ty có tên xấu? Hãy đổi tên. Trong năm 1996, theo điều tra của công ty tư vấn Anspach Grossman Portugal, có đến 11% của 8.286 công ty cổ phần và tư nhân đổi tên.

Dĩ nhiên, phần lớn sự thay đổi là kết quả của sự liên doanh liên kết, mua lại, đóng cửa (giải thể), phân chia, v.v.. nhưng 170 công ty lớn, chiếm 2% số danh nghiệp đổi tên, vì lý do tiếp thị.

8

Tìm ra thông điệp của bạn

Trong mục cáo phó của tờ *New York Times* ra ngày 12/3/1995 có viết: "Victor Dorman, Chủ tịch Hội đồng quản trị công ty Dorman, người đã thay đổi cách mua phomat của người Mỹ bằng ý tưởng đặt 'Giấy giữa các lát phomat' đã từ trần ngày 4 tháng 3 tại quê nhà ở Delray Beach, Fla, thọ 80 tuổi."

Ngài Dorman, một sĩ quan hải quân, một thương nhân, một nhà nhân đạo, đã sống trọn tám thập kỷ. Mặc dù vậy, tất cả những gì ông đạt được trong suốt cuộc đời phấn đấu không mệt mỏi chỉ là mấy dòng chữ 'Giấy giữa các lát phomat' trong mục cáo phó.

Mỗi năm, có khoảng 1.000 người được đăng tên trên các trang cáo phó của *Times* nhưng không mấy ai nhớ tới những trang cáo phó này.

Nếu bạn muốn nổi tiếng không chỉ khi còn sống mà cả lúc đã qua đời, bạn nên lưu ý đến chiến lược sau: Sở hữu một thông điệp cho riêng mình. Điều đó đúng cho các cá nhân và cũng đúng cho các công ty.

Tại sao lại như vậy? Khi nghiên cứu về bộ não, bạn sẽ thấy hai động lực đối lập nhau khi làm việc. Đó là tính phức tạp và tính đơn giản.

Bộ não con người là cơ quan phức tạp nhất trong vũ trụ, và chắc chắn còn phức tạp hơn cả chiếc siêu máy tính lớn nhất và đắt tiền nhất hiện nay. Một bộ óc có khoảng 100 tỷ nơron cùng hơn 40 loại chất hóa học khác nhau có chức năng như là các neurotransmitter (chất dẫn truyền thần kinh), khiến nó có thể xử lý nhanh gấp hàng nghìn lần so với một chiếc máy Cray C90[1].

[1]. Cray C90 là một siêu máy tính véc tơ với bốn bộ vi xử lý và bộ nhớ 2 GB, được thiết lập vào tháng 7/1995 (vào thời điểm xuất bản cuốn sách này, nó là chiếc máy tính mạnh nhất thế giới).

Để tồn tại trong một thế giới phức tạp như ngày nay, trung bình bộ não phải đọc bộ từ vựng khoảng 20 nghìn từ và bộ từ vựng để nói khoảng 8 nghìn từ.

Một bộ não bình thường phải đối phó với những gì ở chốn thương trường? Một siêu thị thông thường sẽ có khoảng 30 nghìn sản phẩm. Trong khi một siêu thị có quy mô lớn hơn sẽ có khoảng 50-60 nghìn sản phẩm. Một cửa hàng thuốc tân dược thường bán khoảng 15 nghìn loại thuốc khác nhau. Một cửa hàng bách hóa có thể bày bán tới 50 nghìn sản phẩm. Một cửa hàng đồ chơi lớn của hãng Toys 'R' Us bán khoảng 18 nghìn đồ chơi. Một đại lý của Blockbuster cho thuê khoảng năm nghìn video khác nhau. Một hiệu sách của Borders chứa khoảng 130 nghìn đầu sách trong kho… Danh sách các sản phẩm được bày bán rất nhiều. Liệu trí não chúng ta sẽ phải làm việc như thế nào để có thể lựa chọn được sản phẩm mình mong muốn?

Bộ não thường vẫn bị chi phối quá nhiều bởi hàng loạt những ý tưởng trên các phương tiện thông tin đại chúng. Theo số liệu mới nhất, trung bình bộ não của một người bình thường sẽ dành chín giờ để xem ti vi, nghe đài, đọc báo, tạp chí, sách và xem video mỗi ngày. Từ những hoạt động này, con người sẽ có được 40 nghìn từ một ngày, 280 nghìn từ một tuần và trên 14 triệu từ một năm. Về cơ bản, công việc trong ngày của một người bình thường có thể chia làm ba phần: làm việc, ngủ và tiếp xúc với phương tiện thông tin đại chúng. Sẽ không mất nhiều thời gian cho việc ngủ và làm việc so với việc tiếp xúc với các phương tiện thông tin đại chúng.

Khi tiếp xúc với các phương tiện thông tin đại chúng, chúng ta thường kết hợp với một số hoạt động khác. Chẳng hạn như chúng ta nghe đài khi mặc quần áo, xem truyền hình khi ăn sáng, đọc báo khi đi tàu xe, nghe đài, băng, CD khi lái xe ô tô hay đọc sách trước khi đi ngủ.

Chúng ta đang ngập chìm trong một xã hội với lượng thông tin quá tải. Tuy vậy, ý tưởng của mỗi cá nhân vẫn rất quan trọng.

Hầu hết người tiêu dùng vẫn mua sản phẩm thông qua trao đổi trực tiếp chứ không phải chỉ đơn thuần nhìn sản phẩm. Tại siêu thị, bằng mắt thường, bạn có thể so sánh các cây rau diếp và sau đó chọn mua những cây trông có vẻ tươi và ngon nhất. Tuy nhiên,

hầu hết những gì bạn mua đều thông qua lời nói.

Bạn chọn hộp mì súp gà hiệu Campbell hay chai nước xốt cà chua nấm của Heinz và đọc các từ in trên nhãn để rồi sau đó quyết định có nên mua sản phẩm đó hay không. Nếu bạn phải liệt kê những thứ cần mua mang tới siêu thị, bạn sẽ không dùng hình vẽ mà dùng từ để viết.

Thậm chí rau diếp Foxy, cam Sunkist, chuối Chiquita và các sản phẩm khác có trong các siêu thị với những cái tên được gắn trên đó. Bộ não chú ý tới những từ này vì chúng tạo ra ý niệm về sản phẩm.

Bằng cách nào bộ não con người có thể đối phó với hàng loạt các từ ngữ tấn công nó mỗi ngày? Có thể cách duy nhất là bộ não phải lựa chọn những gì nó muốn ghi nhớ dựa trên các quy tắc tâm lý học đơn giản.

Câu trả lời cho vấn đề xã hội quá tải thông tin chính là những thông điệp được đơn giản hóa hết mức có thể.

Khi hỏi ai đó tại sao họ mua phim hiệu Kodak, bạn sẽ không bao giờ nhận được một câu trả lời cụ thể kiểu như: "Bởi vì Kodak sử dụng công nghệ T-grain để bắn ra các tinh thể halogen bạc rất đẹp trên bề mặt thuốc tráng phim". Hầu hết mọi người mua phim Kodak vì họ nghĩ nó tốt nhất. Nhưng làm thế nào họ biết nó tốt nhất? Câu trả lời bạn thường nhận được là: "Bởi vì mọi người đều biết nó tốt nhất".

Một thợ ảnh chuyên nghiệp có thể chụp vài cuộn phim của hãng Kodak và vài cuộn phim khác của hãng Fuji sau đó so sánh các kết quả với nhau. Những thợ ảnh không chuyên sẽ không bao giờ làm việc này vì họ không có thời gian cho những việc làm như thế. Làm thế nào để giải quyết hàng trăm quyết định mua hàng khác trong mỗi tháng?

Nếu Fuji là hãng sản xuất phim chụp ảnh lớn nhất tại Mỹ, hầu hết mọi người sẽ mua phim của hãng này. Nếu bạn hỏi mọi người tại sao, họ sẽ nói "Bởi vì nó tốt nhất".

Làm thế nào chúng ta biết điều này là sự thật? Đó là bởi Fuji là hãng sản xuất phim chụp ảnh lớn nhất tại Nhật và người Nhật ưa chuộng phim Fuji hơn "vì nó có chất lượng tốt nhất".

Rất nhiều công ty và sản phẩm khác cho thấy điều này là đúng. Các sản phẩm và công ty này được nhiều người mua và ưa chuộng

vì họ nhận thấy chúng có chất lượng tốt nhất.

Tuy nhiên, rất nhiều khách hàng không thể kể đúng tên bất kỳ một sản phẩm cụ thể và đơn giản nào để giải thích cho việc mua hàng của họ. Họ chỉ đưa ra một số lời bình luận chung chung kiểu như: "Nó rất tốt. Tôi thích hương vị đó. Tôi thích cảm giác khi sờ vào vật đó. Tôi thích mẫu mã hàng hóa đó". Nhưng tất cả mọi người đều biết đó là loại hàng tốt nhất. Nó có chất lượng tốt nhất.

Gillette, Goodyear, General Electric, Kellogg, Hershey, Wrigley, Coca-Cola, Xerox và một số công ty khác được cho là bán hàng có chất lượng "tốt nhất". Những công ty này thật sự xứng đáng với đẳng cấp mà họ đạt được. Những sản phẩm này có phải là tốt nhất không? Điều đó có quan trọng không? Nếu bạn hỏi các đối thủ cạnh tranh khác, tôi chắc chắn bạn sẽ nhận được một câu trả lời khác.

Tuy nhiên, khi đi sâu tìm hiểu, chúng ta đều nhận thấy các công ty dẫn đầu như Gillette, Goodyear, General Electric và nhiều công ty khác đều sở hữu một ý tưởng riêng. Và những ý tưởng này chính là nguồn gốc tạo nên sức mạnh của họ trên thương trường.

Nếu tôi hỏi một nghìn nhà nhiếp ảnh nghiệp dư kể tên công ty đầu tiên xuất hiện trong đầu khi tôi nói "phim chụp ảnh", liệu có gì bất ngờ khi đại đa số câu trả lời là Kodak?

Nếu tôi yêu cầu một nghìn chủ doanh nghiệp kể tên công ty đầu tiên xuất hiện trong đầu khi tôi nói "máy photocopy", liệu có chút bất ngờ nào không khi Xerox được kể tên nhiều nhất? Có phải "kẹo gôm" làm nên Wrigley hay "thanh sô-cô-la" làm nên Hershey? Tôi không nghĩ vậy.

Trong trường hợp không ai có thể biết chính xác bộ não sẽ phải làm việc như thế nào, rõ ràng là bằng cách thực nghiệm theo cách này hay cách khác thì các công ty hàng đầu mới có thể tìm được ý tưởng cho sản phẩm của mình.

Do đó, theo tôi, khi bạn nghĩ đến "nước xốt cà chua nấm", trong bộ não bạn ngay lập tức sẽ xuất hiện cái tên "Heinz". Tóm lại, bạn có thể nói chính Heinz đã tìm ra ý tưởng về "nước xốt cà chua nấm".

Việc công ty bạn đứng đầu về một chủng loại hàng hóa nào đó không có nghĩa lý gì đối với khách hàng. Vị thế dẫn đầu đó không phải là vấn đề quan trọng. Điều quan trọng là công ty bạn phải mang lại một thông điệp cho khách hàng tiềm năng. Đó là tác

động còn lại của vị thế dẫn đầu và cũng là biện pháp hiệu quả nhất để chiếm ưu thế về một mặt hàng.

Chúng ta cũng có thể lấy một bằng chứng khác để chứng minh cho hiện tượng này. Đó là xu hướng bộ não lồng ghép hai tên gọi vào nhau: tên công ty hoặc nhãn hiệu và tên mặt hàng.

Thay vì nói: "Làm ơn lấy hộ tôi khăn giấy Kleenex", người ta vẫn nói: "Làm ơn lấy hộ tôi Kleenex" ngay cả khi hộp giấy trước mặt họ mang nhãn hiệu "Scott". Kleenex đã tạo ra khái niệm về khăn giấy trong suy nghĩ của khách hàng.

Thậm chí, vị trí đứng đầu của một sản phẩm sẽ được thể hiện rõ ràng hơn khi ai đó sử dụng tên nhãn hiệu hoặc công ty như một động từ. Ví dụ: người ta thường nói: "Please xerox this proposal and fedex it to Los Angeles" (Làm ơn sao chụp bản kế hoạch này và gửi ngay tới Los Angeles) mà không nói: "Please canon this proposal and united parcel it to the Coast". (Xerox là công ty cung cấp máy photocopy hàng đầu, còn Federal Express là công ty dẫn đầu trong dịch vụ chuyển phát nhanh qua đêm. Đó là lý do tại sao những danh từ này có thể được dùng như động từ.)

Không phải tất cả tên công ty hay tên nhãn hiệu có thể được sử dụng khái quát. Không ai nói "Let's H&R Block it" mặc dù trong suy nghĩ của mỗi người thì thuế thu nhập và H&R Block có mối liên hệ chặt chẽ. Cũng như vậy, mặc dù "môi giới chiết khấu" và "Charles Schwab" có mối liên hệ nhưng không ai nói "Let's Charles Schwab it". Dù rõ ràng cả H&R Block và Charles Schwab đều ở vị thế dẫn đầu trong lĩnh vực của họ, tên tuổi của họ vẫn còn quá "xa" để được sử dụng khái quát.

Ai là người đã tạo ra khái niệm về pizza, gà rán và bánh humberger trong suy nghĩ của khách hàng? Đó chính là Kentuckey Fried Chicken (KFC) và McDonald's.

Bạn hãy tự hỏi xem những tên nhãn hiệu nào xuất hiện trong đầu khi bạn chợt nghĩ ra hoặc nghe ai nhắc đến những danh mục sản phẩm sau đây:

"Thuốc cảm?"

"Coca?"

"Súp đóng hộp?"

“Ảnh chụp lấy ngay?”

Câu trả lời của bạn sẽ là Bayer, Coke, Campbell’s và Polaroid. Liệu điều này có đúng không?

Còn về loại “bia microbrewed” thì sao? Đây là một sản phẩm mới do công ty Boston Beer công bố vào năm 1987. Nếu bạn trả lời là “Samuel Adams”, có lẽ bạn đã uống một vài chai bia loại này đã được sản xuất rất thành công. Samuel Adams là nhà sản xuất bia đầu tiên và cũng dẫn đầu trong ngành sản xuất bia với doanh số bán ra cao hơn tám công ty bia khác gộp lại.

Các công ty dẫn đầu luôn có khái niệm, ý tưởng riêng về sản phẩm. Điều này có nghĩa là một công ty dẫn đầu sẽ luôn sở hữu ý tưởng nhằm xác định loại sản phẩm trong tương lai.

Sở hữu một ý tưởng là thế mạnh cơ bản của một công ty dẫn đầu. Thậm chí điều này còn giá trị hơn cả văn phòng, nhà máy, kho hàng hay cả hệ thống phân phối. Lúc nào bạn cũng có thể thay thế cơ sở vật chất trong trường hợp hỏa hoạn, nhưng bạn không thể dễ dàng thay thế được ý tưởng trong đầu ai đó.

Nếu công ty bạn không phải là công ty dẫn đầu, bạn sẽ gặp khó khăn khi cố gắng tạo ra sản phẩm tốt hơn sản phẩm đang độc chiếm vị trí ấy. Tôi đã làm việc với rất nhiều công ty xếp vị trí thứ hai, thứ ba, thứ tư. Họ luôn nhận thấy sản phẩm, dịch vụ của mình tốt hơn sản phẩm, dịch vụ của công ty chiếm vị trí số một hoặc ít nhất cũng có sự so sánh với những công ty đó nhưng ở mức giá thấp hơn. Nhưng ít khi họ đánh bại được công ty dẫn đầu, nếu có cũng rất hiếm.

Việc tạo ra một sản phẩm tốt hơn hay rẻ hơn sản phẩm mà công ty dẫn đầu mang lại rất cần thiết, nhưng chưa đủ. Bạn phải xây dựng chiến lược kinh doanh giúp công ty có khả năng cạnh tranh với các công ty lớn mạnh.

Vấn đề ở đây là chúng ta phải tập trung vào cái gì? Nếu “sở hữu một loại sản phẩm”, chiến lược duy nhất bạn có thể thực hiện được là thu hẹp sự tập trung và chỉ đi sâu vào một mảng nhỏ của dòng sản phẩm đó.

Pizza Hut là thương hiệu hàng đầu về bánh pizza và sở hữu ý tưởng về sản phẩm này. Các loại pizza xếp vị trí thứ hai, thứ ba không phải là những công ty cạnh tranh “trên mọi lĩnh vực”. Công ty pizza xếp vị trí thứ hai là Little Caesars chỉ chuyên “bán hàng mang về”. Công ty thứ ba là Domino’s Pizza chuyên “giao hàng tại

nhà".

Khi có một mục tiêu, bạn có thể nhanh chóng gia tăng hiệu quả chiến lược kinh doanh và sau đó dùng mục tiêu này để sở hữu một ý tưởng hay khái niệm trong đầu. Mức kỷ lục mà Domino's Pizza đạt được là con số 45% thị trường phân phối bánh pizza nhờ cam kết nổi tiếng "Đảm bảo giao hàng tại nhà trong vòng 30 phút".

Nhưng khi xem xét mức độ an toàn của việc thực hiện cam kết này, trong đó có cả một số tai nạn tử vong của các tài xế của Domino, công ty đã quyết định từ bỏ. Hậu quả là doanh số bán hàng cũng bị giảm xuống. Những gì công ty phải làm là thay thế cam kết trên bằng một ý tưởng, thông điệp khác về việc giao bánh tại nhà.

Một trong những hãng đồ ăn nhanh phát triển nhanh nhất tại Mỹ là Little Caesars. Công ty tập trung vào bán bánh mang về, và dịch vụ phục vụ cho khách hàng với giá rẻ nhất. Không bàn ăn, không người phục vụ, không có xe giao hàng, không tài xế. Little Caesars tập trung vào mảng pizza mang về với khẩu hiệu "Hai bánh, một giá tiền".

Sự phát triển của Little Caesars rất phù hợp với hai xu hướng mạnh mẽ làm tăng cường hoạt động kinh doanh của công ty. Vừa may mắn, vừa biết nhìn xa trông rộng, và với tài năng nữa đã giúp chiến lược kinh doanh của Little Caesars phù hợp với thời đại mới.

Xu hướng đầu tiên là phát triển mạnh mẽ các đồ ăn mang về. Ví dụ như việc phục vụ các bữa ăn trong đó pizza chiếm phần chủ yếu trong khẩu phần ăn của khách hàng. Năm 1996, số lượng các bữa ăn mang về nhiều hơn bữa ăn phục vụ tại nhà hàng là 12%.

Xu hướng thứ hai là loại bánh pizza mang về tăng lên nhanh chóng. Mười năm trước (1986), bánh humberger chiếm 30% thị trường bán bánh mang về, trong khi bánh pizza phục vụ tại nhà hàng chiếm 26%. Hiện nay, pizza là món chính trong loại đồ ăn mang về.

Little Caesars nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cẩn thận lựa chọn ý tưởng. Nếu có thể, hãy chọn một ý tưởng hướng tới tương lai, đừng tìm những ý tưởng chỉ tồn tại trong quá khứ.

Một lần nữa, hãy nhìn lại ngành công nghiệp đồ ăn nhanh. Ai là người đã tìm ra ý tưởng kinh doanh "thịt gà"? Đó chính là Kentuckey Fried Chicken. Nhưng có một vấn đề là do khách hàng ngày càng có xu hướng ăn uống lành mạnh nên từ "rán" trong "gà

rán Kentuckey" trở thành một trở ngại lớn cho Kentuckey Fried Chicken. Chính vì thế tên gọi KFC được ra đời.

Tuy nhiên, trở ngại này lại chính là cơ hội cho công ty khác. Năm 1985, hai nhà doanh nghiệp ở Newton và Massachusetts đã mở cửa hiệu Boston Chicken. Thay vì gà rán, một hệ thống cửa hàng mới tập trung vào loại đồ ăn thay thế có lợi cho sức khỏe, đó là "gà quay xiên".

Nhưng phải tới năm 1991, khi cả ba nhà quản lý tài năng Scott Beck, Saad Nadhir và Jeffry Shearer điều hành thì công ty này mới thật sự hoạt động hiệu quả. Năm 1993, Boston Chicken niêm yết cổ phiếu trên thị trường. Ngay trong lần phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu tiên, giá cổ phiếu của công ty đã tăng gấp đôi. Boston Chicken đã đạt bước phát triển rất ngoạn mục, có tới 600 đại lý, 3.000 cửa hàng dự định sẽ mở trong mười năm tới. Hãng vẫn có lý do để tiếp tục phát triển.

Gần như mọi mặt hàng có lợi cho sức khỏe đều chiếm thị phần rất lớn trên thị trường. Tại các siêu thị có vô số loại bánh không chứa chất béo, bánh quy không chứa muối và trứng với hàm lượng cholesterol thấp. Đảm bảo sức khỏe chính là vấn đề mà nhiều nhà sản xuất đồ ăn đang quan tâm.

Vậy Boston Chicken cần phải làm gì? Trong thực đơn của nhà hàng Boston Chicken, số lượng gà rán giảm xuống, các loại gà tây quay, dăm bông và thịt tăng lên. Ngoài bữa ăn kiểu gia đình truyền thống với các món như cà chua nhừ, bánh mì ngô, nhà hàng cũng cung cấp thêm một loại bánh sandwich tuyệt hảo. Và một tên gọi mới ra đời: Boston Market.

Dự đoán: Từ kế hoạch chuyển đổi tên gọi mới này, nhà hàng sẽ không thu thêm được nguồn lợi nhuận nào. Ý tưởng kinh doanh của Boston là gì? Thị trường? Thị trường giống như một siêu thị thu nhỏ, không phải nhà hàng ăn nhanh.

Có một ý tưởng kinh doanh trong đầu là nội lực và cũng là ngoại lực phát triển của công ty. Điều này sẽ giúp đội ngũ nhân viên của công ty cũng như khách hàng nắm rõ định hướng tập trung ban đầu của công ty.

Một ý tưởng đơn giản, dễ hiểu có khi lại giúp ích cho công ty hơn là những ý tưởng phức tạp, dài dòng, tiêu tốn quá nhiều thời gian cho việc suy nghĩ tìm ra nó. Dưới đây là ví dụ trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh.

• Là ngành kinh doanh đứng đầu trong việc cung cấp loại đồ ăn tươi ngon và tiện lợi;

• Cung cấp cho khách hàng các sản phẩm và dịch vụ ngày càng cải tiến, đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng;

• Tạo ra và duy trì môi trường làm việc gồm đội ngũ nhân viên có trách nhiệm, các doanh nhân có năng lực;

• Phân bổ và tập trung vào các nguồn lực kinh doanh nhằm tối đa hóa giá trị cổ đông trong khoảng thời gian dài;

• Tôn trọng, học hỏi, đúc rút kinh nghiệm từ các đối thủ cạnh tranh.

Công ty nào đã đưa ra lời tuyên bố về mục tiêu cần đạt được? Tất nhiên đó chính là Boston Chicken (nay là Boston Market).

Ban giám đốc công ty không muốn "thị trường bị mắc kẹt" theo một hướng cụ thể nào cả. Nadhi – Phó Chủ tịch công ty cho biết: "Chúng ta có một cái hộp và trong cái hộp này phải chứa đựng cái gì đó phục vụ cho yêu cầu của khách hàng. Trừ khi chúng ta nhận thức được quan điểm này, chúng ta mới có thể tập trung vào định hướng tập trung." Điều này có nghĩa: Bất kỳ khi nào có cơ hội tốt hơn, chúng ta đều có thể thay đổi kế hoạch phát triển.

Theo quan điểm của tôi, bí quyết dẫn đến thành công là phải tìm hiểu kỹ vấn đề mình đang nghiên cứu. Chỉ bằng cách tập trung đào sâu vào một mảng thị trường nhỏ thì bạn mới có thể gây ấn tượng đối với khách hàng. Yếu tố dẫn đến thành công của bạn không phải là nhà máy, cơ sở sản xuất, sản phẩm hay nhân lực mà đó chính là việc bạn có được một ý tưởng tiềm năng để phát triển hoạt động kinh doanh.

Nếu ngày mai nhà máy Rolex bị thiêu hủy, nó vẫn không bị phá sản. Họ sẽ chuyển sang dịch vụ sản xuất hộp đựng đồng hồ cũng như các bộ phận hoạt động của nó. Mặc dù việc giao hàng bị gián đoạn tạm thời, hãng Rolex vẫn tiếp tục thống trị vị trí cao nhất trên thị trường kinh doanh đồng hồ.

(Sự thiếu hụt về sản phẩm Rolexes thật sự mang lại lợi ích cho công ty bởi không một yếu tố nào có thể đẩy cung tăng nhanh bằng sự khan hiếm về cầu.)

Mặt khác, nếu hãng Rolex không tồn tại, thì việc đầu tư vốn cho

một nhà máy của Thụy Điển có khả năng sản xuất loại đồng hồ đắt tiền sẽ rất vô ích trừ khi Piaget, Patek Philippe hay bất kỳ một hãng sản xuất đồng hồ chất lượng cao đồng ý mua lại nhà máy đó.

Thực tế, hiện nay có rất nhiều công ty kinh doanh thành công nhưng lại không sản xuất bất kỳ một sản phẩm nào mà chỉ mua lại sản phẩm đó trên thị trường mở, thường từ các nước ở vùng Viễn Đông. Nike là một trong những công ty đó với doanh số 3,8 tỷ đô-la. Trung bình cứ ba sản phẩm được bán trên thị trường Mỹ thì có một sản phẩm của Nike. Tuy nhiên, công ty này không sở hữu một nhà máy sản xuất giày nào.

Hàng năm Nike chi khoảng 120 triệu đô-la đầu tư cho các chiến dịch quảng cáo. Điều mà Nike có được cũng như mục tiêu mà các chiến dịch quảng cáo của Nike hướng tới chính là đạt được ý tưởng kinh doanh.

Ý tưởng kinh doanh của Nike là gì? Nike là công ty dẫn đầu. Nike làm ra sản phẩm nhưng đó là sản phẩm gì? Trước khi hãng giày dùng cho mục đích chạy bộ của Phil Knight ra đời, trên thị trường chỉ tồn tại hãng giày Keds và các loại giày thông thường khác như giày đế mềm.

Phil Knight đã nghiên cứu ra loại giày thể thao nghiệp dư. Sau đó, từ loại giày của Phil Knight, Nike thiết kế thành loại giày thể thao hợp thời trang rất khác lạ và đắt tiền.

Nike và Reebok (doanh số 3,3 tỷ đô-la) là hai công ty giày thể thao có quy mô lớn và thu được nhiều lợi nhuận. Cả hai công ty này đều sản xuất tất cả các chủng loại giày. Trong khi đó, công ty giày đứng thứ ba, L.A. Gear, mặc dù có quy mô không lớn và cũng không sinh lãi nhiều nhưng lại sản xuất tất cả các chủng loại giày thể thao dành cho trẻ em, giày nam, giày nữ,... Đây chính là sai lầm trong chiến lược kinh doanh của L.A. Gear.

Trong năm năm, doanh số của L.A. Gear đạt 2,7 tỷ đô- la nhưng thất thu 186 triệu đô-la. Gần đây, công ty này bắt đầu nhận ra hướng đi mới khả quan hơn. Lãnh đạo công ty này cho biết sẽ chú trọng nhiều hơn vào sản xuất kiểu giày thể thao dành cho nữ giới – sản phẩm truyền thống của công ty. Đây là bước chuyển biến tích cực song hơi muộn.

Nếu bạn không phải là công ty dẫn đầu, điều duy nhất bạn nên làm là hãy thu hẹp định hướng tập trung của mình và tập trung vào một lĩnh vực. Hãy lấy hoạt động kinh doanh máy trạm làm ví

dụ. Hoạt động này có xuất phát điểm từ năm 1980 với sự ra đời của tập đoàn máy tính Apollo Computer. Cho đến năm 1984, Apollo chiếm lĩnh 60% thị phần, gấp ba lần đối thủ cạnh tranh của mình là Sun Microsystems.

Tuy nhiên, trong khi Apollo bán sản phẩm với hệ điều hành độc quyền của mình thì Sun lại định hướng tập trung vào máy trạm UNIX. Do doanh số của Sun tăng nên Apollo quyết định để khách hàng lựa chọn giữa hai sản phẩm trạm máy UNIX hay hệ thống Apollo.

Đó cũng là thời kỳ kinh doanh thất bại của Apollo. Đến năm 1989, thị phần của Apollo tụt xuống chỉ còn 14% và công ty được bán cho Hewlett-Packard. Trái lại, Sun Microsystems lại vươn lên vị trí hàng đầu. Hiện nay, máy trạm UNIX chiếm 36% thị trường, cao hơn hẳn so với đối thủ đứng thứ hai là Hewlett-Packard (chỉ chiếm 20%).

Silicon Graphics đã áp dụng cách thức kinh doanh đối với sản phẩm công nghệ ba chiều tương tự như cách thức Sun áp dụng đối với máy trạm UNIX. Năm 1981, James Clark phát triển và kinh doanh công nghệ đồ họa máy tính ba chiều. Hiện nay, hãng Silicon Graphics do ông thành lập đạt doanh số 1,5 tỷ đô-la và dẫn đầu trong lĩnh vực đồ họa máy tính ba chiều. Khi nghĩ đến đồ họa máy tính ba chiều, chắc chắn bạn sẽ nghĩ đến Silicon Graphics.

Cuối thập niên 1980, StrataCom đã phát triển bộ tiếp sóng khung – thiết bị sử dụng công nghệ định vị dữ liệu phức tạp đối với mạng máy tính. Trước khi bộ tiếp sóng khung ra đời, các cơ sở kinh doanh thường kết nối mạng máy tính của mình với các chi nhánh có trụ sở từ xa thông qua việc thuê nhiều đường dây. Với bộ tiếp sóng khung, bạn chỉ cần sử dụng một đường dây duy nhất. Hoạt động kinh doanh của StrataCom phát triển rất nhanh với doanh số tăng gấp đôi. Khi nghĩ đến bộ tiếp sóng khung, chắc chắn bạn sẽ nghĩ đến StrataCom.

Ý tưởng tập trung đôi khi rất rõ ràng nhưng không phải lúc nào cũng như vậy. Một thập kỷ trước đây, một công ty phần mềm có quy mô nhỏ với doanh số chưa đến 500 nghìn đô-la đã hợp tác kinh doanh với công ty chúng tôi và Jack Trout – với sản phẩm có tên gọi là Act. Nhưng thật sự Act có nghĩa là gì? Chỉ thông qua tên gọi của sản phẩm, chúng ta không thể hiểu ý nghĩa thật sự của nó là gì.

Patrick Sullivan – người sáng lập công ty Conductor Software, nói:

“Chúng tôi kinh doanh tất cả lĩnh vực liên quan đến máy tính.” Tuy nhiên, chúng tôi đã đưa ra quan điểm “như thế là quá nhiều, chúng tôi cần sự định hướng tập trung”.

Sau khi tranh luận, chúng tôi đã đi đến khái niệm về phần mềm “giao tiếp”.

Sullivan, người trước đây từng tham gia bán hàng trong lĩnh vực du lịch đã thiết kế phần mềm giúp người đi đường có thể thực hiện tất cả các bước cần thiết như gửi danh sách, lịch trình làm việc cũng như thư tín…

Do công ty đã đưa ra ý tưởng nên Act nhanh chóng trở thành “phần mềm giao tiếp hàng đầu”. Nhằm tăng cường quá trình tập trung, chúng tôi đề nghị thay đổi tên gọi của công ty thành “Contact Software International”.

Việc định hướng tập trung dẫn đến nhiều quyết định về quản lý. Ai sẽ là người sử dụng phần mềm giao tiếp? Rõ ràng phần mềm này sẽ thuộc về chủ nhân của laptop hoặc máy tính xách tay. Do vậy, các nhà sản xuất máy tính phải liên hệ để cài đặt Act trong máy tính của họ.

Thay vì quảng cáo tới tất cả đối tượng khách hàng, Contact Software chỉ quảng cáo trên các ấn phẩm của ngành hàng không. (Nếu bạn làm công việc liên quan đến giao tiếp, việc bạn trở thành khách hàng thường xuyên của một hãng hàng không cũng chính là cơ hội cho bạn.)

Tám năm sau khi đưa ra quyết định tập trung và tung “phần mềm giao tiếp” ra thị trường, Patrick Sullivan đã bán công ty cho Symantec với giá 47 triệu đô-la. Hiện nay, có hơn 850 nghìn người sử dụng Act, chiếm 70% thị trường.

Một công ty muốn phát triển mạnh phải biết tập trung khai thác một ý tưởng nhất định. Sun Microsystems chuyên kinh doanh về máy trạm UNIX, Silicon Graphics với đồ họa máy tính ba chiều, StrataCom với bộ tiếp sóng khung là những công ty như vậy.

Tập trung không phải là một hiện tượng ngắn hạn, nó có thể tồn tại trong khoảng thời gian dài.

Sức mạnh của một công ty không nằm ở tên thương hiệu nổi tiếng mà thể hiện ở việc thu hẹp định hướng tập trung. PictureTel là công ty đã có được ý tưởng kinh doanh tiềm năng về thiết bị phục vụ cho tổ chức hội thảo qua băng hình. Đôi khi ý tưởng kinh

doanh chỉ là một dãy số điện thoại. Năm 1987, Jim McCann đã mua 1-800-FLOWERS với giá 2 triệu đô-la và chịu trách nhiệm trả bảy triệu đô- la tiền nợ cho 1-800-FLOWERS. McCann cho biết: "Thật buồn cười khi bạn trả tiền để sở hữu không gì khác hơn ngoài hoạt động của một chiếc điện thoại." Tuy nhiên, đó lại là một món hời lớn. Nhờ chiến dịch quảng cáo rầm rộ về con số 1-800-FLOWER, hoạt động kinh doanh của công ty đã phát triển rất mạnh. Doanh số hàng năm của công ty liên tục tăng và đạt 200 triệu đô-la. Sắp tới, công ty này sẽ trở thành trung tâm tiếp thị qua điện thoại của châu Âu.

Điều gì đã dẫn đến thành công? Các công ty mong muốn phát triển kinh doanh thường bỏ sót các cơ hội đến từ nước ngoài. Thay vào đó, họ thường giới thiệu sản phẩm và dịch vụ của mình sang thị trường Mỹ. Hậu quả là hoạt động kinh doanh của họ bị phân tán. Do đó, các công ty này cần duy trì định hướng tập trung và vươn tới thị trường thế giới.

Alpine Lace, công ty sản xuất pho mát với hàm lượng chất béo ít (hoặc không có chất béo) được thành lập năm 1984 với doanh số 132 triệu đô-la. Tại các cửa hàng đồ ăn ngon, sản phẩm của Alpine Lace chiếm ưu thế với tỷ lệ hơn 50%. Do vậy, công ty đã cố gắng chuyển sang các hoạt động kinh doanh các sản phẩm như hộp sữa và kem. Tuy nhiên, tổng doanh số của Alpine Lace lại giảm 27% và thất thu trong hai năm liên tiếp.

Lẽ ra Alpine Lace nên triển khai chiến lược phát triển cửa hàng ăn ngon ở thị trường quốc tế. Do rào cản thương mại được gỡ bỏ nên các hoạt động kinh doanh được thực hiện ở nước này cũng có thể tiến hành ở quốc gia khác.

Hãy lấy ví dụ với Guest Supply – một công ty dẫn đầu khác. Nhờ chương trình "đảm bảo tính tiện lợi" cho khách hàng của Guest Supply, bạn có thể dễ dàng tìm thấy các loại chai nhỏ đựng dầu gội đầu, dầu dưỡng tóc, sữa tắm dưỡng thể, nước súc miệng sát trùng và các sản phẩm khác tại các khách sạn cao cấp. Guest Supply trở thành nhà sản xuất và tiếp thị hàng đầu về cung cấp dịch vụ cho đối tượng khách hàng ở khách sạn với doanh số hơn 100 triệu đô-la một năm.

Rocket Chemical là công ty chỉ gồm có ba thành viên chuyên sản xuất dầu bôi trơn sử dụng trong ngành hàng không. Công ty đã tìm ra giải pháp bảo vệ máy bay khỏi hiện tượng ăn mòn. Sau 40 năm nỗ lực cố gắng, Rocket Chemical đã sáng chế ra hợp chất có tên gọi WD-40. Từ hợp chất này, công ty đã sản xuất thành loại

sản phẩm khác và thay đổi tên gọi.

Như vậy là công ty WD-40 đã tìm ra ý tưởng "bôi trơn" trong chiến lược phát triển kinh doanh của mình. Hơn 77% hộ gia đình Mỹ sử dụng bình phun màu hơi xanh, vàng và đỏ. Tuy nhiên, điều ấn tượng về công ty chuyên sản xuất một sản phẩm như WD-40 chính là lợi nhuận mà công ty thu được. Trong thập kỷ 1980, tổng doanh số của WD-40 là 864 triệu đô-la và thu nhập ròng đạt 144 triệu đô-la, chiếm 17% doanh số. (Thu nhập ròng của một công ty trong danh sách Fortune 500 trung bình chỉ chiếm 5% doanh số.)

Liệu bạn có thể sản xuất được loại sản phẩm bôi trơn nào tốt hơn WD-40 không? Có thể! Tuy nhiên, liệu nó có thể bán chạy bằng WD-40 hay không? Có thể là không!

Công ty dẫn đầu trong bất kỳ lĩnh vực nào cũng luôn là người nghiên cứu, tìm ra ý tưởng về sản phẩm. Nhưng công ty đầu tiên sản xuất ra sản phẩm chưa hẳn đã là công ty sáng chế ra sản phẩm đó. Chẳng hạn, Remington Rand là công ty đầu tiên sản xuất và bán máy tính thương mại Univac, nhưng IBM mới chính là công ty phát minh ra sản phẩm này. Hay nói cách khác, IBM là công ty đã đưa ra ý tưởng về sản phẩm đầu tiên và đóng vai trò quan trọng trong quá trình hình thành sản phẩm.

Đối với hoạt động kinh doanh, người nào hoặc công ty nào phát minh ra sản phẩm đều không quan trọng. Điều quan trọng ở đây là liệu khách hàng có thật sự biết được người sáng tạo ra sản phẩm. Đó cũng là lý do tại sao việc chuyển đổi và tạo ra cảm giác bạn hay chính công ty của bạn đã tạo ra sản phẩm rất quan trọng.

Đầu thế kỷ XX, hàng triệu bậc cha mẹ vẫn dùng tay để "lọc" thức ăn cho trẻ. Năm 1928, Daniel Gerber tung ra thị trường sản phẩm thức ăn dành cho trẻ em đã được lọc sẵn. Gerber chính là người đầu tiên tìm ra ý tưởng này. Trên thị trường, công ty của ông chưa bao giờ mất vị thế dẫn đầu.

Vị thế dẫn đầu luôn mang lại nhiều lợi thế, trước hết là về thời gian. Trước hiện tượng một sản phẩm tốt hơn đang tác động mạnh đến thị trường, công ty dẫn đầu có nhiều thời gian để xử lý tình huống này. Để duy trì vị thế dẫn đầu, công ty dẫn đầu chỉ cần sao chép lại quá trình phát triển.

Các công ty dẫn đầu cũng có thể thuê đội ngũ nhân viên có trình

độ cao hơn. Nếu muốn làm việc cho một công ty giày thể thao, tại sao bạn lại không xin vào Công ty Nike? Nếu muốn làm việc cho công ty thức ăn nhanh, tại sao bạn không thử xin vào McDonald's? Nếu muốn làm việc cho công ty cho thuê xe ô tô, tại sao bạn lại không nghĩ đến Hertz?

Thực tế từ nhiều trường đại học và cao đẳng cho thấy, các công ty dẫn đầu luôn thu hút lượng lớn sinh viên có trình độ và tiềm năng. Trong khi kế hoạch phát triển của một công ty nào đó sẽ dễ dàng bị sụp đổ do không thể thuê được nhân công thì các công ty dẫn đầu thường thuê được những ứng cử viên xuất sắc nhất.

Các công ty dẫn đầu cũng có mạng lưới phân phối sản phẩm khá tốt. Cho dù đại lý của bạn tiêu thụ loại sản phẩm nào đi chăng nữa, sẽ luôn dễ dàng hơn nếu bạn sở hữu một thương hiệu hàng đầu. Liệu có siêu thị nào từ chối bán các mặt hàng súp Cambell, Coca-Cola, nước xốt cà chua dấm Heinz? Liệu có cửa hàng thuốc nào lại không bán thuốc Bayer, Tylenol hay Advil?

Nguyên tắc này được áp dụng tương tự đối với các sản phẩm công nghiệp do chính đội ngũ bán hàng của công ty bán. Liệu có đại lý tiêu thụ nào sẽ từ chối gặp đại diện của công ty chuyên kinh doanh về máy photocopy Xerox?

Một khi nhận ra sức mạnh của vị thế dẫn đầu buộc bạn phải luôn có được ý tưởng kinh doanh, bạn sẽ dễ dàng biết được phải làm gì nếu bản thân không phải là người dẫn đầu. Bạn phải làm những điều tương tự dẫn đến sự thành công của các công ty dẫn đầu.

Dù không phải là công ty dẫn đầu nhưng bạn cũng phải tìm ra được một ý tưởng kinh doanh. Hạn chế duy nhất đối với bạn là không thể có được tên mặt hàng. Bởi vậy, bạn phải sở hữu một phần của mặt hàng đó.

Hãy lấy ngành kinh doanh ô tô làm ví dụ. Trong thời gian đầu, Henry và Ford là hai hãng chiếm lĩnh vị trí đứng đầu. Nhưng sau đó, do thất bại trong kế hoạch chuyển đổi sang tông màu và kiểu dáng mới, Ford đã đánh mất vị trí đứng đầu. Chevrolet đã vươn lên thay thế vị trí của Ford.

Từ năm 1930 đến năm 1980, Chevrolet trở thành công ty kinh doanh ô tô lớn nhất tại Mỹ. Sau đó, do sự bùng nổ về mô hình xe cũng như sự rắc rối về kiểu dáng xe, Chevrolet đã mất dần định hướng tập trung và nhường vị trí đứng đầu cho Ford.

Chevrolet có 51 mô hình xe con với 20 tên gọi khác nhau (Beretta,

Camaro, Caprice, Cavalier, Celebrity, Chevette, Corsica, Corvette, Monte Carlo, Nova, Spectrum và Sprint), 288 mô hình xe tải với 12 tên gọi khác nhau.

Tại sao trên thị trường thế giới, một mảng kinh doanh của tập đoàn ô tô hùng mạnh như General Motors lại gặp nhiều khó khăn và bị thua lỗ khi kinh doanh quá nhiều loại xe? Sai lầm trong chiến lược kinh doanh của Chevrolet là đã cố gắng kinh doanh mọi chủng loại xe ô tô nhằm đáp ứng tất cả mọi yêu cầu của khách hàng.

Sai lầm này xảy ra tại mọi thời điểm. Khi có thương hiệu dẫn đầu, công ty sẽ nghĩ có thể thu hút được mọi đối tượng khách hàng. Trong thời gian ngắn, điều này có thể thực hiện được, song nếu xét về lâu dài, công ty đó sẽ mất dần định hướng tập trung và thường sẽ mất luôn vị thế dẫn đầu.

Để thu hút khách hàng, các công ty dẫn đầu áp dụng chính sách định giá. Họ sử dụng giải pháp "thị trường kép". Đây là loại thị trường luôn tồn tại hai thành phần: loại khách hàng mà mình có thể cung cấp hàng hóa và loại khách hàng không thuộc nhóm mình phục vụ.

Công ty trả toàn bộ chi phí cho đối tượng khách hàng thường xuyên và trung thành, đồng thời, có những chính sách khuyến khích đối tượng khách hàng không thuộc nhóm phục vụ của mình. Do đó, việc kinh doanh của công ty sẽ tăng lên, song công ty vẫn sẽ bị thua lỗ vì phải chuyển nhượng đối tượng khách hàng thường xuyên.

Trong nhiều năm qua, ngành hàng không đã áp dụng hình thức "thị trường kép" này. Rất nhiều tiền đã được đầu tư cho chiến dịch quảng bá nhằm thu hút đối tượng khách hàng mang lại ít lợi nhuận nhất. Do vậy, cũng không có gì ngạc nhiên khi đối tượng khách hàng thường xuyên không còn quan tâm nhiều đến các hoạt động của ngành nữa.

Ngành kinh doanh các cửa hàng bách hóa đã sử dụng thành công giải pháp "thị trường kép". Năm 1988, Sears đã bán hạ giá 55% sản phẩm – đây là một chiến lược bán hàng khiến nhiều người rất ngạc nhiên. Nguyên nhân của động thái này là do chịu sức ép từ các đối thủ là Wal-Mart và Toys "R" Us luôn bán hàng với giá thấp, Sears đã chuyển sang chiến lược bán hàng một giá.

Để đạt được thành công, công ty không thể tìm cách thu hút

khách hàng về mặt giá cả, đặc điểm hay uy tín mà phải học cách định hướng tập trung. Thực tế hoạt động kinh doanh của các công ty chuyên về ô tô đã chứng tỏ tính hiệu quả của giải pháp này. Đặc biệt, những công ty đó luôn có được các ý tưởng tiềm năng.

Hãy lấy Volvo làm ví dụ. Bạn hãy hỏi bất kỳ người nào có xe ô tô xem Volvo đại diện cho cái gì và bạn sẽ nhận được cùng một câu trả lời là "sự an toàn". Đây không phải là sự ngẫu nhiên trong kinh doanh mà chính là chiến lược có chủ đích của Volvo khi bắt đầu giới thiệu sản phẩm dây thắt an toàn ba điểm đầu tiên trên thế giới.

Ban đầu, sản phẩm của Volvo được khách hàng lựa chọn do có độ bền cao. Tại Thụy Điển, trung bình một chiếc xe Volvo được sử dụng hơn 13 năm. Tại Mỹ, trong số mười xe Volvo được bán có tới chín xe vẫn đang được sử dụng. Tuy nhiên, sau đó khách hàng chuyển tiêu chí lựa chọn của mình sang yếu tố an toàn với việc thành lập "Câu lạc bộ Volvo mang lại sự an toàn cho bạn".

Vào thời điểm những năm 1990, tại thị trường Mỹ, loại xe sang trọng nhập khẩu từ châu Âu được bán chạy nhất là xe Volvo với phong cách cổ xưa và thiết kế theo dạng hình vuông. Doanh số bán hàng của Volvo vượt hẳn so với BMW và Mercedes-Benz. Năm 1995, tại thị trường Mỹ, Volvo tiêu thụ được 880 nghìn xe trong khi Mecedes- Benz chỉ ở mức 750 nghìn xe.

Tại thị trường Thụy Điển, sản phẩm Volvo lại có xu hướng ngược lại. Năm 1971, Pehr Gyllenhammar trở thành giám đốc điều hành của Volvo và bắt đầu áp dụng chiến lược đa dạng hóa công ty.

Năm 1981, Volvo đã mua lại bộ phận chuyên cung cấp xe tải của White Motors và Beijerinvest (công ty chuyên về các mặt hàng năng lượng, công nghiệp, thực phẩm cũng như các dịch vụ tài chính và mua bán doanh nghiệp). Năm 1984, Volvo cùng với Clark Equipment lập công ty liên doanh về xây dựng lớn thứ ba trên thế giới. Năm 1988, Volvo thâu tóm công ty Leyland Bus ở Mỹ. Trong suốt những năm này, cổ phần của Volvo trong các công ty Pharmacia (công ty dược phẩm và công nghệ sinh học), Custos (kinh doanh về lĩnh vực đầu tư) và Park Ridge liên tục tăng. Năm 1990, Volvo hợp nhất công ty sản xuất thuốc và thực phẩm với công ty cổ phần mẹ Procordia do nhà nước quản lý.

Lý do khiến Gyllenhammar thất bại trong kinh doanh bắt nguồn từ kế hoạch sáp nhập với Renault vào năm 1993. Động thái này đã gây một cú sốc lớn cho các nhà quản lý và khiến nhiều cổ đông

bực mình vì hoạt động kinh doanh và khả năng quản lý của Renault rất kém. Ba tháng sau khi thông báo sáp nhập được thực thi, kế hoạch hoàn toàn đổ vỡ. Chủ tịch công ty tuyên bố từ chức. (Điều này đã khiến Volvo tiêu tốn 710 triệu đô-la nhưng đó là một quyết định đúng đắn.)

Tiếp đó, Volvo công bố kế hoạch "tái tập trung vào những hoạt động kinh doanh cơ bản" và từ bỏ tất cả các hoạt động kinh doanh trong nhiệm kỳ 20 năm Gyllehammar giữ chức chủ tịch. Kết quả ban đầu rất khả quan. Các hoạt động kinh doanh này đạt 5,4 tỷ đô-la. Volvo đã thoát khỏi nợ nần và có lợi nhuận đạt 1,8 tỷ đô-la vào năm 1994 (sau khi thất thu 471 triệu đô-la năm 1993).

Từ trường hợp Volvo, chúng ta có thể thấy rằng vấn đề đặt ra ở đây là tính hợp lý, hiệu quả của việc thu hẹp định hướng kinh doanh. Theo tạp chí *Forbes*, Volvo chỉ chiếm 1% thị trường xe ô tô trên toàn thế giới, cơ hội phát triển kinh doanh hầu như rất ít. Tuy nhiên, với một công ty chỉ chiếm 1% thị trường nhưng tập trung cao như Volvo vẫn có thể kinh doanh tốt hơn công ty khác cũng chuyên về sản xuất ô tô với 16% thị phần nhưng lại không tập trung (trường hợp General Motors). Thời gian sẽ giúp chúng ta thấy rõ điều này hơn.

Thậm chí Volvo cũng không thể kháng cự lại sự cám dỗ của việc mở rộng dòng sản phẩm. Hiện nay (1996), Volvo đang đầu tư 200 triệu đô-la vào công ty liên doanh với Tom Walkinshaw Racing – một công ty của Anh chuyên thiết kế Jaguars và Aston Martin DB7. Mục tiêu của liên doanh này là cho ra đời hai phiên bản của dòng xe Volvo 850 mui trần, có phong cách, đạt hiệu suất cao. Tuy nhiên, đây không phải là một phương án hiệu quả.

Trong khi hợp tác với Tom Walkinshaw Racing, Volvo vẫn tiếp tục quan tâm đến vấn đề đảm bảo an toàn. Trong nhiều năm qua, công ty đã tung ra thị trường nhiều sản phẩm đảm bảo độ an toàn cao như túi khí chống va đập ở mặt trước và hai bên, buồng lái an toàn, trụ lái có thể tháo lắp được và hệ thống đèn hoạt động khi xe chạy.

Đối với lĩnh vực sản xuất ô tô, tiêu chí đảm bảo an toàn rất quan trọng. Đó vừa là nội lực vừa là ngoại lực cho sự phát triển của công ty. Nếu công ty chỉ chiếm 1% thị trường thì tốt hơn hết là bạn hãy dồn sự tập trung vào đội ngũ kỹ sư phụ trách khâu thiết kế và chế tạo sản phẩm. Thay vì việc dành nhiều thời gian quan tâm đến mọi vấn đề liên quan đến sản phẩm, hãy tập trung vào tiêu chí an toàn.

Hãy để các công ty khác đi tiên phong về loại xe có dẫn động trước và chỉ lựa chọn công nghệ đã được người khác đầu tư và chứng minh rằng công nghệ đó đáng giá. Mãi đến năm 1991, Volvo mới bắt đầu giới thiệu loại xe ô tô có dẫn động trước – dòng 800 series.

Trong khi Volvo là hãng xe dành cho gia đình với sự tập trung vào "an toàn" thì hai hãng xe cao cấp khác của châu Âu là Mercedes-Benz và BMW vẫn duy trì được sự tập trung riêng của họ.

Uy tín là trọng tâm kinh doanh rất hiệu quả của hãng Mercedes-Benz. Làm thế nào công ty bạn có thể tạo được uy tín đối với khách hàng? Thông thường, công ty bạn phải đảm bảo hai yếu tố: là công ty đầu tiên và phải chi trả những khoản chi phí cao.

Daimler-Benz – công ty mẹ của Mercedes, là công ty ô tô hàng đầu trên thế giới. Năm 1885, Karl Benz đã sản xuất ra loại xe ô tô ba bánh đầu tiên trên thế giới. Sau đó, năm 1886, Gottlieb Daimler đã tung ra thị trường loại xe ô tô bốn bánh.

Năm 1926, cả hai công ty đã cùng hợp tác và tập trung vào phần thị trường có khả năng thu lại nhiều lợi nhuận. Họ đã cùng sản xuất ra Mercedes-Benz – loại xe sang trọng, uy tín, nổi tiếng khắp thế giới.

Loại xe cao cấp thứ hai là BMW lại được ra đời trong hoàn cảnh hoàn toàn khác biệt. Mãi cho đến năm 1928, Bayerische Motoren Werke (BMW) – nhà sản xuất xe máy và động cơ máy bay, mới bắt đầu chế tạo ô tô. Do không phải là loại xe ra đời đầu tiên nên nếu muốn thành công, BMW không chỉ phải trả các khoản chi phí cao. Song, nó cần phải có điểm tập trung.

Mãi đến năm 1961, BMW mới tìm ra giải pháp giành được vị trí hàng đầu. Do Mercedes-Benz là công ty hàng đầu về loại xe sang trọng và kích cỡ lớn nên BMW quyết định tập trung sản xuất loại xe sang trọng nhưng có kích cỡ nhỏ hơn hoặc kiểu xe sedan thể thao. Ngoài ra, do Mercedes vốn nổi tiếng là loại xe rộng rãi, thoải mái (với ghế sofa có thể cuộn tròn) nên BMW tập trung vào phát triển thiết bị dẫn động. Một trong những chiến dịch quảng cáo lâu dài của BMW tại Mỹ mang tên "thiết bị dẫn động tốt nhất" đã thể hiện rất rõ xu hướng phát triển này của hãng.

Việc giới trẻ lựa chọn BMW như loại xe thể hiện phong cách của họ là một sự tình cờ đầy may mắn đối với BMW.

Giới trẻ sành điệu thường mong muốn sở hữu một chiếc xe như thế nào? Đó phải là loại xe giá trị nhưng không quá đắt tiền và tạo

được cảm giác thích thú khi lái xe. Liệu bạn sẽ nghĩ đến loại xe nào khác ngoài một chiếc BMW?

Tuy nhiên, cả BMW và Mercedes-Benz đều không hài lòng với những thế mạnh của mình trong việc tạo ra thiết bị dẫn động cũng như gây dựng uy tín đối với khách hàng. Giống như các hãng xe ô tô trước đây, cả BMW và Mercedes-Benz đều mong muốn mở rộng đối tượng khách hàng sang thị trường Mỹ. Một chiếc xe BMW 7 series và 8 series rộng hơn, to hơn và đắt tiền hơn được bán với giá 69.900 đô-la, trong khi một chiếc Mercedes-Benz 190 series nhỏ hơn, rẻ tiền hơn (hiện nay được thay thế bằng loại C series) được bán với giá thấp hơn (30.950 đô-la).

Cả hai loại xe BMW kích cỡ lớn, đắt tiền và Mercedes- Benz kích cỡ nhỏ, rẻ tiền vẫn chưa mang lại nhiều lợi nhuận. Hiện nay (1996), tại thị trường Mỹ chỉ có khoảng 17% xe BMW được bán là loại xe đắt tiền trong khi 35% xe Mercedes là loại rẻ tiền.

Tuy nhiên, tôi từng suy đoán rằng BMW lẽ ra sẽ phát triển tốt hơn nếu tập trung sản xuất thiết bị dẫn động rẻ tiền và Mercedes sẽ thu được nhiều lợi nhuận nếu tập trung vào các máy móc "uy tín" và đắt tiền.

Để duy trì "khả năng cạnh tranh", các công ty cần phải nhận thức được sự cần thiết phải sản xuất sản phẩm trọn bộ. Điều này thật sự rất khó.

Lấy ví dụ hãng American Motors. Trong nhiều năm qua, do nhận thức sai lầm nên hãng phải rất cố gắng để khắc phục. Thành lập từ việc sáp nhập hai công ty thua lỗ Nash-Kelvinator và Hudson Motor Car, American Motors Company (AMC) đã không thể tồn tại lâu như Amadeus Mozart. Từ khi được thành lập vào năm 1954 cho đến khi bán cho Chrysler Corp. vào năm 1987, AMC đã có hai cơ hội vàng nhưng đều để tuột khỏi tay.

Cơ hội đầu tiên vào đầu những năm 1960, khi AMC vươn lên vị thế dẫn đầu về loại xe gọn nhỏ. Tuy nhiên, thật không may, Big Three đã nhảy vào thị trường này và dồn hoạt động kinh doanh của Rambler Classic và AMC vào ngõ cụt.

Đây chính là thời điểm quan trọng đối với AMC. Giải pháp hợp lý hãng cần thực hiện lúc này là chuyển hướng tập trung vào loại xe ô tô cỡ nhỏ. Nhưng thay vì làm như vậy, AMC lại cố gắng trở thành nhà sản xuất trọn bộ, cung cấp cho khách hàng loại xe Ambassador sang trọng, mui trần và động cơ đa dạng. Đây là một

sai lầm lớn trong chiến lược kinh doanh của hãng.

Cơ hội thứ hai là vào giữa những năm 1970. Năm 1970, AMC mua lại quyền sản xuất xe Jeep từ Kaiser Industries. Doanh số của hãng dần dần giảm xuống nhưng vào năm 1978, tại thị trường Mỹ, AMC đã bán nhiều loại xe Jeep hơn các loại xe ô tô khác (163 nghìn chiếc so với 158 nghìn chiếc).

Ngoài ra, xe Jeep mang lại nhiều lợi nhuận cho công ty hơn các loại ô tô khác. Theo ước tính, vào năm 1995, khi kinh doanh loại xe truyền thống, AMC đã thất thu 65 triệu đô-la và chỉ đạt lợi nhuận 37 triệu đô-la trong tổng doanh số 2,6 tỷ đô-la. Đây cũng là năm mà vị trí của Jeep trên thị trường ô tô đã được đẩy lên cao.

Năm 1995, trong cuộc nói chuyện với tờ *Times*, Chủ tịch AMC – Gerald Meyers – cho biết, nếu AMC ngừng sản xuất ô tô thì công ty sẽ có nguy cơ bị phá sản. Theo Times: "Đã từ lâu AMC khẳng định rằng công ty cần phải tiếp tục kinh doanh ô tô để chi trả các chi phí sản xuất và đáp ứng được nhiều yêu cầu từ phía khách hàng."

Những công việc mà AMC nên làm đã quá rõ ràng và không cần thiết phải đề cập đến vấn đề này quá nhiều. Hãng nên bán hạ giá loại ô tô chở khách và tập trung vào loại xe dẫn đầu – Jeep.

Để có thể định hướng tập trung, công ty bạn phải chấp nhận chiến lược "trừ đi" trong khi nhiều thành viên trong ban giám đốc lại muốn "cộng vào" để trang trải chi phí và tăng doanh số.

Sau này, Chrysler sẽ có một vị trí tương tự như AMC đã đạt được. Chrysler cũng sẽ tự đặt ra câu hỏi tương tự như AMC. Ví dụ: "Liệu chúng ta có nên bán phá giá loại xe ô tô chở khách để tập trung vào Jeeps và xe chở hàng mini?"

Cuối những năm 1970, Renault đã đầu tư vào AMC và hiện nay AMC thật sự trở thành một mớ hỗn độn. Ngoài Concords, Eagles và Jeeps, AMC đang cố gắng bán lại Renault Alliances, Encores và Fuegos.

Năm 1986, tài sản còn lại duy nhất của AMC là các khoản thua lỗ bị tích tụ trong nhiều năm. Nhật báo *Phố Wall* cho biết: "Cuối những năm 1990, AMC đã không hoàn tất việc thanh toán các khoản thuế". Còn trưởng ban tài chính AMC thì khoác lác: "Công ty chúng tôi đã trốn 500 triệu đô-la tiền thuế."

Năm 1987, tập đoàn Chrysler đã mua 46% cổ phần Renault của AMC và các phần còn lại của công ty. Chrysler nhanh chóng thực

hiện những điều lẽ ra AMC phải làm được. Chrysler đã giảm giá tất cả các loại xe, ngoại trừ Jeep và Eagle (một dòng xe khác được phát triển từ Renault).

Sản phẩm của công ty có ít kiểu dáng hơn nhưng điều này không có nghĩa là nó sẽ bán được ít hơn. Thực tế có thể ngược lại. Ít kiểu dáng hơn thường đồng nghĩa với việc công ty có sự chuyên biệt hơn một yếu tố rất quan trọng dẫn đến thành công của công ty.

Nhờ có tập trung, Jeep đã thanh toán được tất cả các khoản nợ nần. Tại thị trường Mỹ, số lượng xe Jeep bán ra tăng vọt từ 208 nghìn năm 1987 (cuối năm 1987 AMC vẫn sở hữu công ty) đến 427 nghìn năm 1973 trong tổng số 460 nghìn xe ô tô khách và xe Jeep được bán tại thị trường Mỹ. Tình hình kinh doanh của AMC trở nên khả quan hơn so với 33 năm về trước.

Trong khoảng một năm, Volvo bán 350 nghìn xe, Jeep bán hơn 400 nghìn xe tải trọng nhẹ (chỉ riêng tại thị trường Mỹ). Vậy tại sao Jeep lại không thể tự đứng vững như một công ty hoặc một thương hiệu độc lập? Dĩ nhiên, nếu kiểu dáng của Eagle không lấn át Jeep tại gian hàng triển lãm sản phẩm, Jeep đã trở thành một thương hiệu mạnh hơn. Một cách tiếp cận có tính tập trung sẽ mang lại hiệu quả hơn cách tiếp cận phân tán.

Năm 1978, khi mua gần một nửa cổ phần của AMC, Renault nghĩ sẽ có được hệ thống phân phối các kiểu dáng LeCar, Fuego và Sportwagon. Tuy nhiên, hơn 7 năm sau khi Renault liên doanh với AMC, công ty đã thua lỗ gần 750 triệu đô-la.

Khi mua AMC, Chrysler đã không có ảo tưởng nào và nhanh chóng giảm số lượng xe ô tô khách để tập trung vào loại xe Jeep. Nhưng Chrysler đã sai lầm khi mua lại kiểu xe sedan mới do French Company thiết kế. Chrysler đã đặt tên loại xe này là Eagle và tung ra thị trường để cạnh tranh với Jeep. Tuy nhiên, Eagle chưa bao giờ mang lại lợi nhuận cho Chrysler. Số lượng xe Eagle được bán trên thị trường ít hơn hẳn so với xe Jeep.

Jeep là hãng xe hàng đầu trên thị trường xe tải trọng nhẹ. Đó không chỉ là tên gọi khái quát cho loại xe tải nói chung mà còn là tên gọi ấn tượng hơn so với Kleenex và Jell-O. Tuy nhiên, hàng năm, lượng xe Jeep bán ra chỉ chiếm 7% trong tổng số 6 triệu xe tải hạng nhẹ tại thị trường Mỹ.

Bạn sẽ nghĩ mục tiêu chính là đẩy mạnh khả năng thâm nhập vào

thị trường xe tải hạng nhẹ, không phải là mở rộng các kiểu dáng nhằm đảm bảo công ty sẽ có nhiều sản phẩm hơn để bán.

Bé nhưng lại có thể thu được nhiều lợi nhuận hơn. Đó chính là miêu tả về dòng xe Saturn có kích thước bé nhất trên thị trường xe ô tô Mỹ. Nó chỉ có một bệ máy, một kiểu dáng, một động cơ và một cơ cấu dẫn động. Nếu dựa theo tiêu chí số lượng xe/công ty bán, Saturn là thương hiệu bán chạy nhất trên thị trường Mỹ. Trong một năm gần đây, tính trung bình, Saturn có thể bán được gần 50% tổng số xe của cả Honda và Toyota cộng lại.

General Motors đã có chiến lược phát triển nào đối với Saturn, loại xe bé nhất trên thị trường Mỹ? General Motors dự định sẽ đẩy mạnh loại xe này với hai loại xe Saturn chính: loại kích cỡ lớn hơn được thiết kế theo Opel Vectra và loại bé hơn được thiết kế theo Opel Astra. Ngoài ra, General Motors còn thiết kế thêm loại xe Saturn chạy bằng điện. Cả bốn loại xe này sẽ thay thế loại xe Saturn hiện nay.

Tại sao General Motors lại không đưa ra kế hoạch ngược lại? Thu hẹp sự định hướng thậm chí còn mang lại nhiều lợi nhuận hơn. Việc giảm số lượng xe vận tải so với xe Saturn sẽ thế nào? (số lượng xe vận tải chỉ chiếm 5% trong tổng số xe Saturn).

Một khi lý luận mâu thuẫn với thực tiễn thì lý luận sẽ giành chiến thắng. Phân tích lý luận cho thấy, một công ty càng phải bán nhiều xe thì sẽ bán được nhiều xe hơn. Do vậy, nhà sản xuất cần phải mở rộng sản phẩm để cung cấp thêm nhiều sản phẩm cho đại lý kinh doanh và nhiều sự lựa chọn hơn cho khách hàng. Tuy nhiên, điều này không thật sự phát huy tác dụng. Đại lý bán hàng với sản phẩm chuyên biệt sẽ bán được nhiều xe ô tô hơn những đại lý khác với sản phẩm ít chuyên biệt hơn. Tính logic của vấn đề thì rất hợp lý, song tính tập trung lại không mang lại hiệu quả.

Khi bạn có một sản phẩm chuyên biệt, công ty bạn, đội ngũ bán hàng của công ty bạn và cả đối tượng khách hàng mà bạn cung cấp dịch vụ sẽ đại diện cho một điều gì đó. Khách hàng yêu thích và tin tưởng vào dịch vụ mà bạn cung cấp.

Khi bạn tới gian hàng triển lãm của Volvo, người bán hàng sẽ hỏi: "Anh (chị) đã có gia đình chưa? Ngụ ý của người bán hàng khi hỏi như vậy là nếu bạn yêu gia đình, hãy bảo vệ gia đình bạn bằng xe Volvo.

Khi bạn đến gian hàng triển lãm của Chevrolet, người bán hàng sẽ

hỏi: "Anh (chị) muốn mua gì?" Một câu hỏi thật tệ. Nó khiến cho khách hàng hiểu rằng công ty của họ không có dịch vụ mà khách hàng yêu cầu.

Chúng ta có một chiếc ô tô mui cong Geo giá 8 nghìn đô-la, một chiếc mui trần Chevrolet 16 nghìn đô-la, Chevrolet Blazers 20 nghìn đô-la, Corvettes 40 nghìn đô-la và nhiều loại xe khác với mức giá trong khoảng giữa các giá trên. Theo lập luận, sản phẩm Chevrolet trọn bộ sẽ bán chạy hơn sản phẩm có ít sự chuyên biệt hơn. Nhưng thực tế không đúng.

Ban quản trị của công ty đã đưa ra kế hoạch phát triển theo xu hướng dựa vào lập luận nhiều hơn vào thực tế. Đây là sai lầm đầu tiên của họ.

Tình hình này ngày một xấu đi do các công ty vẫn tiếp tục lặp lại sai lầm. Nếu các lập luận đưa ra hợp lý nhưng các chương trình không hoạt động thì *việc thực hiện các kế hoạch kinh doanh dựa theo những lập luận đó sẽ bị đổ vỡ.*

Sai lầm thứ hai của ban quản trị công ty là đã đổ lỗi cho quá trình thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển mà không phải chính chiến lược phát triển đó. Họ cho biết: *"Đó không phải là do chiến lược phát triển vì chiến lược đưa ra hoàn toàn hợp lý".*

Từ hai ví dụ trên, chúng ta có thể rút ra những yếu tố cốt lõi và cơ bản để đưa ra định nghĩa về sự tập trung. Tính tập trung không phải lúc nào cũng hợp logic nhưng mang lại hiệu quả cao trong kinh doanh. Đó chính là bí quyết dẫn đến thành công, là giải pháp để tăng doanh số bán hàng của công ty. Nếu bạn biết cách khai thác khái niệm này như một thế mạnh cố hữu cho kế hoạch tiếp cận của bạn, chắc chắn công ty bạn sẽ thành công.

Một khi tính tập trung trở nên hoàn toàn hợp lý, nó lại không phát huy hết tác dụng của mình nữa. Tại thời điểm đó, tất cả mọi người sẽ tập trung vào định hướng của mình. Do vậy, bạn sẽ không có một lợi thế đặc biệt nào trong việc tạo ra sự tập trung cho công ty. Bạn vẫn phải cạnh tranh với các công ty khác có sự tập trung.

Lịch sử phát triển của mỗi hoạt động kinh doanh cũng sẽ gây khó khăn cho việc đưa ra khái niệm về sự tập trung. Mỗi hoạt động kinh doanh đều có một hệ thống các niềm tin liên quan đến lịch sử phát triển của công ty. Nếu đi ngược lại với những niềm tin này, bạn sẽ trở thành người dị giáo. Nhưng thực hiện được điều đó cũng không dễ dàng gì. Để thăng tiến, bạn không được là người dị

giáo.

Lý do nào khiến hầu hết giám đốc điều hành mới có thể đạt được những thành tích như các giám đốc điều hành trước đó?

Các công ty thường không thuê người từ bên ngoài. Nếu muốn có một hướng suy nghĩ mới trong kinh doanh, họ mới tiến hành làm điều đó. Tại sao lại như vậy? Mục đích là để có thêm người mới không quan tâm đến những niềm tin về lịch sử của công ty.

Thông thường, những người ngoài công ty sẽ hiểu rõ hơn lợi thế của vị thế dẫn đầu. Nếu chiếm lĩnh được vị thế dẫn đầu, doanh nghiệp sẽ luôn được đảm bảo thành công. Nhận thức về tầm quan trọng của vị thế dẫn đầu có tác động rất lớn, mạnh hơn bất kỳ một sản phẩm nào có chất lượng tốt hơn, giá thấp hơn và bán chạy hơn.

Tại sao vị thế dẫn đầu lại có tác động lớn như vậy? Vị thế dẫn đầu mạnh hơn sản phẩm tốt. Một cách tự nhiên, sản phẩm hay thương hiệu đứng đầu sẽ luôn được xem là "hàng thật". Những sản phẩm khác đều là bắt chước. Nếu tất cả các yếu tố khác tương đối giống nhau, vậy tại sao bạn lại không mua hàng thật thay vì mua hàng nhái?

Coca-Cola là tên gọi chính hãng của nước uống cola. Tuy nhiên, tên gọi này còn chứa đựng nhiều ý nghĩa hơn là chỉ dùng để gọi tên một mặt hàng.

AT&T là thương hiệu chính hãng về dịch vụ cung cấp điện thoại đường dài. IBM là thương hiệu chính hãng về máy tính trung tâm. Hertz là tên gọi chính hãng về dịch vụ cho thuê xe ô tô. Hellmann's là thương hiệu chính hãng về nước xốt mayonnaise. Kleenex là thương hiệu chính hãng về khăn giấy. Scotch là thương hiệu chính hãng về giấy bóng kính xenlofan. Các thương hiệu khác trong những mặt hàng trên đều bắt chước chúng.

"Hàng thật" là khẩu hiệu quảng cáo của Coca-Cola nhằm tạo ấn tượng tốt cho khách hàng. Mặc dù khẩu hiệu này chỉ tồn tại trong 18 tháng (vào cuối những năm 1960 và đầu những năm 1970 và một vài năm trong khoảng thời gian những năm 1940) nhưng "hàng thật" đã trở thành khái niệm tương đương với "Coca-Cola".

Thật thú vị là Coca-Cola đã không nghĩ đến ý tưởng về "hàng thật" trong đầu mà ý tưởng này đã đến với họ thông qua nhiều lần nghiên cứu. McCann-Erickson – người Giám sát bộ phận quảng cáo của hãng, cho biết: "Chúng tôi vẫn đang tiếp tục nghiên cứu

khái niệm này và chiến dịch có thể được điều chỉnh để đáp ứng yêu cầu về thời gian."

Để giúp khách hàng có thể nhận biết được hàng thật, các công ty đã đưa ra chiến lược phân biệt sự khác nhau giữa hàng thật và hàng giả bằng mắt thường. Hãy xem đường viền quanh chai Coke làm ví dụ.

Quan sát dây đeo đồng hồ của hãng đồng hồ nổi tiếng Rolex cũng mang lại cho chúng ta những kết quả tương tự. Nếu bạn nhìn thấy một chiếc đồng hồ Seiko hoặc Citizen có dây đeo in dòng chữ Rolex, bạn sẽ nghĩ rằng: "Đó không phải là của hãng Rolex. Đó chỉ là hàng nhái".

Các công ty dẫn đầu khác cũng áp dụng chiến lược phân biệt hàng thật và hàng giả bằng mắt thường. Owens-Corning đã nhuộm sản phẩm cách nhiệt Fiberglas màu hồng và sau đó sử dụng đặc điểm màu hồng để tạo ra sự khác biệt về sản phẩm.

Vị thế dẫn đầu của một công ty tại một quốc gia là hiện tượng xảy ra trong phạm vi nước đó. Tuy nhiên, điều này đang dần thay đổi. Arthur Andersen là công ty dẫn đầu trong nhóm sáu công ty kiểm toán lớn nhất ở Mỹ. Do hoạt động kinh doanh có thể vươn khắp thị trường thế giới nên Arthur Andersen có rất nhiều cơ hội để chuyển đổi từ chiến lược kinh doanh trong phạm vi một quốc gia sang thị trường quốc tế.

KPMG Peat Marwick là công ty kiểm toán lớn thứ tư tại Mỹ (sau Arthur Andersen, Ernst & Young và Deloitte & Touche) nhưng may mắn là công ty này lại là công ty kiểm toán lớn nhất toàn cầu. Do đó, công ty này đã bắt đầu chương trình tiếp thị nhằm trở thành "công ty hàng đầu thế giới".

Hầu hết các công ty đang hướng tới hoạt động kinh doanh toàn cầu. Cho nên, bức thông điệp cần thiết cho KPMG là: "Nếu hoạt động kinh doanh của công ty bạn mang tính toàn cầu thì công ty bạn sẽ cần phải có một công ty kiểm toán toàn cầu."

Đối với KPMG, khái niệm "công ty hàng đầu thế giới" vẫn chưa rõ ràng. Do vậy, trong tương lai, công ty phải tìm cách nắm bắt được khái niệm này.

Rào cản thương mại giữa các nước dần được dỡ bỏ nên sẽ có sự tranh giành giữa những mặt hàng tiêu dùng trong nước và những mặt hàng mang tính toàn cầu.

Nếu bạn có thể vận chuyển hàng hóa hay dịch vụ của bạn ra khỏi biên giới, bạn cũng có thể thay đổi ý tưởng của mình. Tất nhiên, ý tưởng của bạn phải là "sản phẩm" quan trọng nhất mà bạn có thể xuất khẩu.

Nếu không phải là công ty dẫn đầu, bạn sẽ gặp phải nhiều khó khăn. Song, rất rõ ràng là, để thống trị một mảng thị trường nào đó, bạn sẽ phải thu hẹp định hướng kinh doanh.

Hãy lấy ngành hàng không Mỹ làm ví dụ. Tất cả các công ty hàng không hàng đầu (American, United và Delta) đều phục vụ tất cả các mảng thị trường (công việc và giải trí), tất cả mức giá (bình dân, doanh nghiệp và giới thượng lưu), và tất cả các điểm đến (Bắc Mỹ, Nam Mỹ, Caribe, châu Á và châu Âu). Hậu quả là ngành công nghiệp hàng không gặp rất nhiều khó khăn.

Không có công ty dẫn đầu rõ ràng và không có hãng hàng không nào trong ba hãng hàng không dẫn đầu thế giới có được ý tưởng hay khái niệm kinh doanh trong đầu. United Airlines là hãng hàng không duy nhất có cách tiếp cận thống nhất. "Hãng hàng không United Airlines mang lại cho khách hàng những chuyến bay tiện lợi và thoải mái." Khi tất cả các hãng đều cung cấp tất cả các dịch vụ và không hãng nào sở hữu được một ý tưởng kinh doanh, khách hàng sẽ chọn lựa được hãng hàng không mà mình yêu thích như thế nào? Điều này rất dễ. Chỉ cần một cú điện thoại tới đại lý của công ty du lịch, bạn sẽ được cung cấp đầy đủ thông tin về thời gian, địa điểm của chuyến bay. Ngoài ra, bạn có thể đề xuất giá vé máy bay rẻ nhất.

Nếu cách bạn mua một chiếc xe ô tô cũng tương tự như cách bạn mua vé máy bay, bạn sẽ nhận được lời khuyên tương tự và có thể chọn loại ô tô bốn xi lanh rẻ nhất.

Trong bốn năm, ngành hàng không Mỹ đã thất thu 12,8 tỷ đô-la và quy trách nhiệm cho khách hàng, đối thủ cạnh tranh, chính phủ, ban điều khiển máy bay và hầu hết mọi người chứ không phải do chính bản thân hãng máy bay đó.

Robert Crandall – Giám đốc điều hành tập đoàn AMR (vốn là công ty mẹ của American Airlines), cho biết: "Nếu thế giới không thay đổi, chúng ta sẽ không bao giờ mua máy bay khác. Chúng ta sẽ không thay thế các loại máy bay đã hư hỏng. Để phát triển kinh doanh, chúng ta sẽ không bao giờ mua máy bay mới. Bởi vậy, nếu bạn phát hiện tất cả các loại máy bay đều rơi vào tình trạng hỏng hóc thì chắc chắn công ty hàng không đó sẽ không còn hoạt

động."

American Airlines là một trong những hãng hàng không lớn nhất thế giới. Nhưng vì muốn thu hút tất cả các đối tượng khách hàng, American Airlines đã tập trung quá nhiều vào Sears, Roebuck và kết quả là họ đã bị thua lỗ.

Ngành hàng không đã đưa ra giải thích về tương lai thông qua việc trích dẫn một số thay đổi của khách hàng. Crandall nói: "Do cuộc sống ngày càng nghèo đi nên người ta sẽ quan tâm nhiều hơn khi tìm kiếm sản phẩm, dịch vụ đặt vé máy bay, ăn uống ở nhà hàng, khách sạn… Tôi nghĩ rằng thế giới đã thay đổi."

Tất cả những điều này sẽ sớm bị lãng quên do ngành hàng không đã phát triển thịnh vượng trở lại và ba hãng hàng không nổi tiếng đã bắt đầu thu được lợi nhuận như trước đây.

Cũng giống như các chu kỳ hoạt động kinh doanh khác, hoạt động kinh doanh của ngành hàng không đòi hỏi vốn lớn. Khi có cơ hội tốt, các công ty sẽ thu hút thêm nhiều khách hàng hơn. Tuy nhiên, sẽ mất rất nhiều thời gian để thiết kế loại máy bay 747 và đưa chúng vào hoạt động. Sớm hay muộn, ngành hàng không sẽ bị chững lại do quá tải và chu kỳ phát triển lại bắt đầu trở lại như cũ.

Crandall đã so sánh hoạt động kinh doanh hàng không với các hoạt động kinh doanh nhà hàng, khách sạn và đặt ra các câu hỏi như: Lutèce hay Bouley có các phòng nghỉ phía sau phục vụ các món ăn rẻ tiền để cạnh tranh với McDonald's hay Taco Bell không? Waldorf-Astoria hoặc Plaza có những phòng rẻ tiền ở tầng hầm để cạnh tranh với Holiday Inn hay Motel 6 không?... Ngành hàng không cũng được đặt ra những câu hỏi tương tự như vậy.

Tuy nhiên, một chuyên gia hoạt động trong ngành hàng không cho biết hoạt động kinh doanh của ngành hoàn toàn khác. Các hoạt động kinh doanh khác nhau nên cần có những cách phát triển kinh doanh khác nhau.

Sau đó, Crandall xem xét hiệu quả công việc của đội ngũ nhân viên bên ngoài công ty, những người không liên quan đến quá trình tạo ra sản phẩm. Họ làm việc theo phương châm rất thẳng thắn và được dự đoán là những thiên tài.

Herb Kelleher đã thành lập Southwest như một hãng hàng không dành cho một đối tượng khách hàng và chỉ có một giá. Định hướng của Herb Kelleher là mở rộng sự lựa chọn về các loại máy

bay vì trước đây hãng chỉ sử dụng loại máy bay Boeing 737s nhằm đơn giản hóa quá trình đào tạo, lập danh mục và bảo dưỡng. Do vậy, Southwest có trọng tâm kinh doanh rất mạnh.

Southwest là hãng máy bay giá rẻ nhưng là hãng máy bay có định hướng tập trung hiệu quả. Đôi khi, hãng cũng không phải là hãng hàng không giá rẻ nhất vì các hãng hàng không khác tìm cách tạm thời cắt giảm giá vé để giành lấy hoạt động kinh doanh của hãng. Tuy nhiên, với việc áp dụng hiệu quả giá vé rẻ và thống nhất, Southwest luôn đảm bảo khách hàng sẽ không có cảm giác bị lừa gạt.

Trong khi các đối thủ cạnh tranh khác nợ nần chồng chất thì Southwest lại đạt lợi nhuận rất cao. Trong 24 năm hoạt động kinh doanh, đặc biệt là trong 22 năm cuối, Southwest đã lập một kỷ lục ngoạn mục mà không hãng nào trong ngành có thể bắt kịp.

Southwest bán trực tiếp 45% vé máy bay cho khách hàng, tỷ lệ cao nhất so với các hãng hàng không khác (trung bình chỉ bán 15%). Khách hàng tin tưởng Southwest bởi vì họ có được cảm giác an toàn và không bị lừa gạt như các hãng hàng không khác: "Bạn có thể thấy rằng với Southwest, bạn không hề bị lừa gạt."

Theo cuộc điều tra về mười hoạt động kinh doanh chính cung cấp dịch vụ cho khách hàng, hàng không là dịch vụ đứng vị trí cuối cùng về tiêu chí đáp ứng thị hiếu của khách hàng.

Trên toàn nước Mỹ, ngoại trừ vùng biên giới từ New York đến Miami, Southwest luôn chiếm lĩnh vị trí là hãng hàng không giá rẻ. Một số hãng hàng không mới thành lập, gồm cả hãng hàng không Kiwi International Airlines, cũng cố gắng áp dụng chiến lược của Southwest tại khu vực phía Tây nước Mỹ. Được thành lập từ năm 1992 bởi một nhóm các cựu phi công, Kiwi có chiến lược kinh doanh rất vĩ đại: giá vé thấp, không hạn chế khách hàng và tất cả các hàng ghế đều cùng một giá.

Kiwi có một chiến lược rất vĩ đại nhưng mang tên gọi xấu (Kiwi là tên gọi một loài chim không bay được). Nếu động lực phát triển của công ty bạn là sở hữu một ý tưởng kinh doanh trong đầu, vậy làm cách nào công ty bạn có thể kinh doanh thành công nếu bắt đầu bằng một ý tưởng sai thay vì ý tưởng bạn muốn nắm bắt được (giá rẻ)?

Thực tế, Southwest đã đạt được một số thành công và được độc giả báo *Conde' Nast Traveler* bình chọn là hãng hàng không nội địa

tốt nhất trong năm 1994. Đây cũng là thời điểm Kiwi thất thu 16 triệu đô-la trong tổng doanh thu 116 triệu đô-la. Một năm sau, ban giám đốc Kiwi đã hất cẳng người đồng sáng lập kiêm chủ tịch, Giám đốc điều hành Bob Iverson. Tương lai của Kiwi dường như xấu hơn.

Một hãng hàng không khác cũng áp dụng chiến lược như Kiwi nhưng có tên gọi đẹp hơn. Đó là hãng hàng không ValuJet, hãng hàng không giá rẻ được thành lập sau Kiwi một năm song đạt mức doanh thu khá ổn định. ValuJet đạt tỷ lệ lợi nhuận 25%, cao nhất trong ngành hàng không nội địa.

Cũng giống như Southwest, ValuJet chỉ sử dụng một loại máy bay DC-9-30. Chủ tịch hãng cho biết: "Người ta thường hỏi rằng chúng tôi đang lo lắng đến vấn đề gì? Và chúng tôi trả lời: "Chúng tôi sợ rằng chúng tôi sẽ đánh mất định hướng tập trung của mình hoặc đi lạc hướng với chiến lược kinh doanh đã đề ra."

Hoạt động kinh doanh của ngành hàng không nổi tiếng là rất tồi tệ. Tuy nhiên, điều này chỉ đúng nếu bạn cũng sử dụng những trò lừa gạt khách hàng như các công ty khác thường làm. Nếu bạn có thể tập trung được định hướng kinh doanh thì bất kỳ hoạt động kinh doanh nào cũng đều tiến triển, kể cả ngành hàng không.

Trong năm đầu tiên đi vào hoạt động, ValuJet kiếm được 21 triệu đô-la trong doanh thu 134 triệu đô-la. Năm tiếp theo, tiền lãi và doanh thu tăng gấp đôi. Cổ phiếu hãng này cũng tăng 400% trong lần phát hành ra công chúng đầu tiên.

Sự thành công của Southwest và ValuJet có thể gửi đi một bức thông điệp sai về tương lai của các hãng hàng không mới bắt đầu hoạt động. Không cầu kỳ, chỉ có một loại, chỗ ngồi rẻ và giá vé thấp là những điểm chính trong chiến lược tập trung phát triển ngành hàng không. Khi các cơ hội sẵn có đã được tận dụng tối đa, các công ty mới bắt đầu kinh doanh phải tìm kiếm những cơ hội khác. Có cơ hội nào sẵn có nữa không?

Hiện tại, cơ hội sẵn có của ngành hàng không là tập trung kinh doanh dịch vụ cung cấp các chuyến bay dành cho những người đi công tác. Lĩnh vực kinh doanh này không chỉ hứa hẹn cung cấp những dịch vụ và thức ăn tốt hơn mà còn hạn chế được phần nào tiếng khóc lóc của đối tượng khách hàng là trẻ em cũng như tiếng la ó ầm ĩ của các vị khách ở độ tuổi vị thành niên.

Với sự thỏa thuận về chỗ ngồi và giá vé dao động từ loại hạng nhất

đến loại hạng bét, lĩnh vực hàng không cung cấp các chuyến bay dành cho đối tượng khách hàng đi công tác, làm ăn có thể thu hút được mảng thị trường với 45% lượng khách và 60% doanh thu của toàn ngành hàng không.

Midwest Express – một bộ phận của Kimberly-Clark, là hãng hàng không đã thành công trong việc cố gắng áp dụng chiến lược tương tự như Southwest. Chỗ ngồi trên máy bay Midwest Express không phân biệt loại hạng nhất hay hạng bét mà được sắp xếp thành từng cặp. Do đó, không có loại chỗ ngồi ở giữa. Mỗi bữa ăn trên máy bay Midwest Express trị giá 10 đô-la trong khi trên các hãng máy bay lớn khác chỉ ở mức ít hơn 5 đô-la.

Không giống như những hãng máy bay lớn khác, từ năm 1987, Midwest Express đã báo cáo lợi nhuận hàng năm của công ty mình. Do đạt mức lợi nhuận cao hơn so với 18 hãng hàng không khác, Midwest Express được xếp thứ nhất về cung cấp dịch vụ và tạo cảm giác thoải mái cho khách hàng trong cuộc khảo sát ý kiến của người tiêu dùng gần đây.

Năm 1981, khi đảm nhiệm việc quản lý hãng hàng không thua lỗ SAS Scandinavian Airlines System, Jan Carlzon đã lựa chọn chiến lược tương tự như Southwest. Mục tiêu của ông là biến SAS Scandinavi thành "hãng hàng không tốt nhất về cung cấp dịch vụ cho đối tượng khách hàng đi công tác thường xuyên".

Động thái đầu tiên của ông là thay thế dịch vụ cung cấp hạng nhất trên các chuyến bay khắp châu Âu bằng dịch vụ cung cấp chuyến bay phục vụ cho các chuyến đi công tác. Sau đó, SAS tự gọi mình là "hãng hàng không chuyên phục vụ cho đối tượng khách hàng đi công tác". Cuối năm 1982, những khoản thất thu của SAS biến thành lợi nhuận. Chiến lược kinh doanh của Carlzon đã thật sự thành công cho đến khi ông quyết định mở rộng định hướng tập trung.

Tháng 4/1989, SAS đã công bố chiến lược kinh doanh mới: thay vì trở thành một hãng hàng không, SAS trở thành "công ty cung cấp dịch vụ du lịch toàn cầu".

Theo Jan Carlzon: "Xét về dịch vụ, sẽ có rất nhiều hạn chế trong việc phát triển buồng máy bay. Bởi vậy, chúng ta phải thêm các dịch vụ ở mặt đất". Mục đích của Jan Carlzon là tăng gấp đôi lợi nhuận của các hoạt động kinh doanh không thuộc ngành hàng không, từ 25% lên tới 50% vào năm 1991. Để đạt được mục tiêu này, Carlzon đã thông báo mua lại 40% cổ phần của

Intercontinential Hotel Corp. SAS cũng được kết hợp với Diners Club Nordic và SAS Service Partner (công ty du lịch lớn nhất của Scandinavia).

Ngoài ra, Carlzon cũng mua 9,9% Texas Air, 42% của LanChile và tham gia liên doanh với các hãng máy bay khác. Tuy nhiên, sự kết hợp này không mang lại bất kỳ lợi nhuận nào cho Carlzon. Năm 1990, SAS lâm vào tình trạng nợ nần và tiếp tục nợ (hơn 200 triệu đô-la) cho đến khi Carlzon bị bãi nhiệm năm 1993.

Vị giám đốc điều hành mới của hãng – Jan Stenberg, đã tiến hành loại bỏ các hoạt động kinh doanh không quan trọng và đưa hoạt động của SAS tập trung trở lại vào ngành hàng không. Đến năm 1994, SAS mới thu được lợi nhuận trở lại.

Những người khác cũng cố gắng áp dụng chiến lược kinh doanh tương tự nhưng đều thất bại. Richard Ferris, cựu Chủ tịch tập đoàn UAL từng kết hợp United Airlines, Hilton International, Westin Hotels & Resorts và Hertz Rent-A-Car thành một tập đoàn du lịch có quy mô lớn mang tên Allegis. Tuy nhiên, Allegis sớm bị thất bại và ban quản lý mới của công ty quyết định giữ lại hoạt động kinh doanh hàng không và bán các hoạt động còn lại.

AMR Corp. – công ty mẹ của American Airlines, từng cố gắng áp dụng chiến lược kinh doanh tương tự bằng cách kết hợp với các đối tác như Marriott, Hilton Hotels và Budget Rent a Car. Tuy nhiên, kế hoạch kinh doanh này đã thất bại và làm mờ dần ấn tượng về AMR như một công ty hàng đầu về công nghệ. Riêng AMR đã tổn thất 165 triệu đô-la.

Từ những thất bại trên, các công ty đúc rút được kinh nghiệm gì không? AUA, hãng hàng không hàng đầu của Australia, đã mua Touropa (đại lý du lịch hàng đầu Australia) nhằm hoàn thiện các loại máy bay của AUA. Tuy nhiên, cả AUA và Touropa sẽ có năng lực cạnh tranh rất kém trong tương lai.

Bất kỳ công ty nào, dù hoạt động trong lĩnh vực ô tô hay hàng không, cố gắng phục vụ mọi đối tượng khách hàng với cùng một thương hiệu đều đang gặp nhiều khó khăn. Sẽ mất bao nhiêu thời gian để American, United, Delta và các hãng máy bay khác có thể đúc rút được kinh nghiệm?

Hiện tại, các hãng hàng không lớn đều cố gắng sử dụng hệ thống phân phối từ trung tâm đến các đơn vị có quy mô nhỏ hơn để tạo ra tính độc quyền khu vực và có thể đưa ra giá vé cao. Tuy nhiên,

điều này không bao giờ tồn tại. Bất kỳ hãng hàng không nào có thị phần lớn và đưa ra giá vé cao đều sẽ phải cắt giảm giá và sẽ bị cạnh tranh bởi các hãng hàng không một giá và giá rẻ.

Trong môi trường đầy tính cạnh tranh, tính độc quyền không thể tồn tại lâu. Công ty chỉ có chiến lược kinh doanh duy nhất là tập trung mạnh mẽ.

Tuy nhiên, hầu hết các công ty đều đi theo xu hướng mở rộng dòng sản phẩm. Chiến lược kinh doanh mà Carlzon áp dụng đối với SAS là một chiến lược dễ thất bại. Hầu như mỗi tập đoàn lớn đều hiểu rõ, sự thành công trong một lĩnh vực chính là một cơ hội để *mở rộng* nền tảng, giúp thâm nhập dễ dàng vào thị trường khác phù hợp với sản phẩm hoặc dịch vụ ban đầu của mình. Họ hiếm khi tìm kiếm những cơ hội mở rộng lĩnh vực kinh doanh để chuyển đổi những thành công ban đầu thành hoạt động kinh doanh chính của công ty trong nhiều thập niên.

Trong quân sự, tấn công vào mặt trận có quy mô lớn là tự sát. "Hãy tiến sâu vào mặt trận hẹp" là khẩu hiệu chiến đấu của hầu hết các tướng lĩnh trên mặt trận. Trên thương trường cũng vậy. Tập trung định hướng kinh doanh chính là sức mạnh phát triển của công ty. Đa dạng hóa định hướng kinh doanh sẽ khiến công ty lâm vào tình cảnh thua lỗ, nợ nần.

SAS đã bị thua lỗ nặng do công ty này tập trung mở rộng dòng sản phẩm. Từ bài học của SAS, các công ty hàng không khác đã tái tập trung hoạt động kinh doanh để tăng lợi nhuận.

Federal Express là một ví dụ minh chứng cho sức mạnh của việc tập trung kinh doanh. Tháng 4/1973, Federal Express đã có máy bay và xe tải chuyên chở bưu phẩm riêng và một mạng lưới phân phối với trung tâm phân phối là Memphis, Tennessee. Chiến lược kinh doanh của Federal Express là bán dịch vụ chất lượng tốt hơn với giá rẻ hơn, chủ yếu thông qua hình thức bán trực tiếp cho đối tượng khách hàng thường xuyên. Mục tiêu là đánh bại đối thủ Emery Air Freight – một công ty lâu năm nhất, quy mô lớn nhất và đạt lợi nhuận cao nhất trong ngành.

Chiến lược kinh doanh này đã tạo ra ba dòng sản phẩm khác nhau: loại "ưu tiên 1" (vận chuyển qua đêm), "ưu tiên 2" (vận chuyển trong hai ngày), "ưu tiên 3" (vận chuyển trong ba ngày) với tốc độ giảm dần. Federal Express có sẵn ba loại hình dịch vụ

này với giá thấp hơn Emery.

Nếu không phải là công ty dẫn đầu, bạn không thể có được ý tưởng kinh doanh và cũng rất khó khăn để có thể cung cấp dịch vụ chất lượng tốt hơn mà giá cả lại rẻ hơn. Trong hai năm đầu, Federal Express đã thất thu 29 triệu đô-la.

Sau đó, Federal Express đã tái tập trung công ty với chiến lược mới, tập trung vào Priority One (bưu phẩm ưu tiên loại 1) – dịch vụ chuyển bưu phẩm qua đêm. (Số lượng bưu phẩm loại ba giảm xuống và bưu phẩm loại hai được đổi tên thành "Dịch vụ hàng không chuẩn".) Cùng lúc đó, hãng tung dịch vụ "Courier Park" ra thị trường. Được thiết kế nhằm vận chuyển 1 kg tài liệu, Courier Park là dịch vụ vận chuyển bưu phẩm qua đêm lý tưởng.

Hãng cũng tái tập trung chiến dịch quảng cáo nhằm thu hút thêm nhân lực ở vị trí giám đốc điều hành so với vị trí giám sát viên hay giám đốc bộ phận vận chuyển hàng hóa tới cảng.

Federal Express bắt đầu bán cổ phiếu trên thị trường chứng khoán vào tháng 4/1978 với giá 25 đô-la/cổ phiếu. Ba năm sau hai vụ chia tách, giá cổ phiếu tăng đến 180 đô- la. Năm 1980, lợi nhuận của hãng đạt hơn 50 triệu đô-la.

Federal Express không chỉ chuyển từ chiến lược kinh doanh "chất lượng tốt hơn nhưng giá rẻ hơn" sang chiến lược "qua đêm" mà còn để giá cả cao hơn đối thủ cạnh tranh. Nhờ đó, công ty vừa kiếm được nhiều tiền hơn, vừa cải thiện được danh tiếng. Nếu công ty bạn cung cấp loại dịch vụ khiến khách hàng phải trả chi phí cao, có thể họ sẽ nghĩ dịch vụ đó có chất lượng tốt hơn.

Thật may mắn là nhiều khách hàng dường như không quan tâm đến dịch vụ vận chuyển trong hai ngày và họ nghĩ rằng Federal Express chỉ cung cấp dịch vụ gửi bưu phẩm qua đêm.

Trong khi đó, tình hình của Emery Air Freight trở nên tồi tệ hơn. Vì mục tiêu của Federal Express là cung cấp dịch vụ vận chuyển các kiện hàng trọng lượng nhẹ nên buộc Emery Air Freight phải chuyển đổi định hướng tập trung sang vận chuyển các gói hàng với trọng lượng nặng. Tháng 4/1987, trong nỗ lực bù đắp lại những gì đã tổn thất, Emergy Air Freight đã tiêu tốn 313 triệu đô-la mua Purolator Courier Corp. – một công ty chuyên cung cấp dịch vụ vận chuyển thư tín và tài liệu qua đêm.

Việc mua Purolator là một ý tưởng rất hay. Tuy nhiên, có những ý tưởng rất khả thi trên giấy tờ song khi ứng dụng thì hoàn toàn

ngược lại. Emery đã đánh mất định hướng tập trung và bắt đầu gặp nhiều khó khăn. Tháng 12/1987, John Enery – con trai của người sáng lập công ty – đã bị hất cẳng khỏi công ty.

Tháng 4/1989, Emery Air Freight được bán cho Consolidated Freightways với giá 489 triệu đô-la. Tình hình kinh doanh của hãng cũng không thể sáng sủa hơn. Năm 1990, Emery Worldwide (tên gọi mới của Emery Air Freight sau khi kết hợp với CF Air Freight) đã tiêu tốn hết số tiền mặt của Consolidated và thất thu gần 100 triệu đô-la mỗi năm. Ban giám đốc điều hành công ty đã bị bãi nhiệm.

Giải pháp đối với Emery là cần phải tập trung. Giám đốc mới đã loại bỏ hoạt động kinh doanh thư tín và bưu kiện nhỏ chuyển phát qua đêm và tập trung vào chuyển phát bưu phẩm qua đêm nhưng với trọng lượng trung bình và nặng khoảng 4,5 kg.

Lịch sử đã lặp lại. Điều diễn ra với Emery tương tự như Federal Express, chỉ khác nhau ở hướng phát triển kinh doanh của hai hãng. Nếu Federal Express tập trung chuyển phát bưu phẩm với trọng tải nhẹ thì Emery tập trung vào bưu phẩm trọng lượng lớn. Hiện Emery là công ty hàng đầu trên thị trường vận chuyển trọng tải trên 31,5 kg (chiếm 24% thị phần), theo sau là Burlington Air Express với 13% thị phần.

Năm 1995, lợi nhuận của Emery là 77 triệu đô-la. So với mức thu nhập ròng 21 của Federal Express trong những năm 1990 thì thành quả này của Emery không tồi.

Sau đó, SonicAir do Ray Thurston trở thành công ty dẫn đầu về dịch vụ chuyên chở hàng hóa "trong ngày". Sau khi chiếm lĩnh 40% thị trường chuyên chở hàng hóa "trong ngày", Ray Thurston đã bán lại công ty cho United Parcel Service với giá 65 triệu đô-la.

9

Thu hẹp phạm vi kinh doanh

Để có một ý tưởng kinh doanh, bạn không nhất thiết phải sáng tạo ra một điều gì đó mới mẻ mà đôi khi chỉ cần thu hẹp phạm vi kinh doanh của doanh nghiệp.

Rào cản lớn nhất ngăn cản sự phát triển của doanh nghiệp chính là quan điểm: công ty muốn thành công thì phải chiếm lĩnh được toàn bộ thị trường. Việc cố gắng vươn tới các khách hàng mới, ngoài tầm của doanh nghiệp sẽ tốn kém hơn rất nhiều so với việc cố gắng tìm được một số lượng khách hàng nhất định.

Câu hỏi "Tại sao công ty chúng ta lại có thể lớn mạnh hơn dù chúng ta không hề cố gắng tìm cách thu hút các khách hàng mới?" rất chính đáng. Chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy hoạt động kinh doanh sẽ phát triển ra sao cũng như chúng ta có thể giành được những lợi nhuận gì từ việc mở rộng thị trường, nhưng sẽ rất khó để nhìn thấy các lợi ích do thu hẹp thị trường kinh doanh đem lại.

Để đánh giá sự ưu việt của việc thu hẹp định hướng tập trung so với việc mở rộng hơn, trước hết, bạn nên biết rằng sẽ là vô ích khi cố gắng chiếm lĩnh toàn bộ thị trường. Thực tế, nếu việc cố gắng tiếp cận với tất cả các loại khách hàng mà đem lại kết quả thì việc lựa chọn khách hàng mục tiêu sẽ chẳng còn cần thiết.

Trong thế giới cạnh tranh hiện tại, không một thương hiệu, một công ty hay một tập đoàn nào có thể giành được 100% thị phần của thị trường mà mình đang tham gia. Không phải những chính sách ưu đãi chống độc quyền của chính phủ mà chính là sự nóng nảy của khách hàng khi mua sắm đã khiến nền kinh tế thoát khỏi tình trạng độc quyền từ trong trứng nước.

Có hai loại khách hàng với những khác biệt về nhu cầu hàng hóa. Một số muốn mua những loại hàng hóa được số đông sử dụng, trong khi số khác mong muốn được sử dụng những loại hàng hóa khác biệt so với mọi người. Đó không phải là vấn đề tính cách, mà là nhu cầu mua sắm của mỗi người đối với mỗi loại hàng hóa cũng khác nhau.

Giả sử tôi là nam giới, có thể tôi sẽ để râu vì muốn có bề ngoài khác với những người đàn ông "mày râu nhẵn nhụi". Nhưng tôi lại cũng muốn uống Coca-Cola vì có rất nhiều người dùng sản phẩm này. Nhu cầu mua sắm của tôi có thể thay đổi từ việc muốn mua loại sản phẩm này để mong muốn được khác biệt so với người khác sang mua sản phẩm kia để muốn được hòa đồng.

Thật may là càng ngày con người càng có nhu cầu mong muốn được giống hơn là khác biệt với người khác. Đó chính là lý do tại sao nhãn hiệu sản phẩm càng phổ biến, các bộ phim càng được nhiều người ưa thích, các vở kịch càng nổi tiếng thì sẽ càng có khả năng chiếm được nhiều thị phần hơn (và ngược lại).

Tuy vậy, không phải mọi thứ lúc nào cũng diễn ra như vậy. Nếu như tiêu chí hàng đầu trong việc mua sắm hàng hóa là chất lượng thì sản phẩm có chất lượng cao hơn sẽ có mức tiêu thụ lớn hơn. Nhưng nếu tiêu chí mua sắm không phải là chất lượng thì lúc đó sẽ là mong muốn khẳng định sự khác biệt. Lựa chọn giữa chất lượng và tính khác biệt của sản phẩm là điều người tiêu dùng phải quyết định trong việc mua sắm hằng ngày.

Hai nhu cầu mua sắm này hoàn toàn khác nhau. Người tiêu dùng mong muốn sự khác biệt vì họ muốn khẳng định vị thế của mình. Cảm giác giống đa số khiến họ cảm thấy mất phương hướng. Cho nên, dù có đánh giá đúng sản phẩm thì họ vẫn không chọn lựa các nhãn hiệu hàng đầu. Nói cách khác, chất lượng của sản phẩm không phải là tiêu chí hàng đầu mà chỉ là một yêu cầu trong thị hiếu tiêu dùng của họ mà thôi. Chính những yếu tố về tâm lý mua hàng này khiến doanh nghiệp không thể chiếm lĩnh hoàn toàn một thị trường nào đó.

Các công ty dẫn đầu trên thị trường luôn muốn thu hút những khách hàng có nhu cầu mua sắm giống nhau với cùng loại nhãn hiệu sản phẩm và không hề thích thú những khách hàng có những nhu cầu khác biệt với mọi người. Cho nên, một nhãn hiệu hay một công ty, một tập đoàn không thể thu hút được tất cả mọi người trở thành khách hàng của mình.

Trung thành hay chống đối? Theo chủ nghĩa dân tộc hay nổi loạn? Là người tự vệ hay là người thách thức? Theo thể chế dân chủ hay cộng hòa? Dùng Coca-Cola hay Pepsi-Cola? Cuộc đời là sự hoán đổi vị trí giữa hai mặt đối lập của mọi tình huống. Trong mọi thể chế chính trị cũng như trong kinh doanh, đa số phải vượt qua được thiểu số để giành uy thế.

Vị tổng thống nổi tiếng nhất của Mỹ – Franklin D. Roosevelt – người đã giành được chiến thắng vang dội trong đợt tranh cử năm 1936, cũng chỉ giành được 61% số phiếu bầu so với đối thủ của ông ở Đảng Cộng hòa nhận được 37% phiếu bầu, 2% phiếu bầu còn lại thuộc về năm đảng chính trị khác. Đến cả vị tổng thống Mỹ duy nhất có thể đắc cử bốn nhiệm kỳ cũng chỉ giành được 61% phiếu bầu, thì chúng ta hy vọng gì vào việc đạt được từ 80-90% thị phần của thị trường? Không có bất kỳ hy vọng nào. Điều chúng ta có thể làm là hãy chuẩn bị sẵn sàng từ bỏ một phần thị trường và đối mặt với thực tế. Loại hình kinh doanh chỉ là góc nhỏ của hoạt động kinh doanh. Sự khác biệt duy nhất là góc do công ty dẫn đầu nắm giữ thì lớn hơn những góc còn lại.

Vấn đề ở đây là bạn muốn nắm giữ góc nào? Góc hàng hóa chất lượng cao, góc hàng hóa giá cả phải chăng, góc nhu cầu về độ an toàn hay góc có nhu cầu về đi lại, góc cung cấp hàng tận nhà hay góc cung cấp đồ ăn mang về.

Nhìn chung, không có nhãn hiệu, công ty hay tập đoàn nào có thể chiếm lĩnh 100% thị phần trong một môi trường đầy tính cạnh tranh. Bạn cần phải chấp nhận thực tế là đơn giản hóa càng nhiều càng tốt trong quá trình tìm kiếm ý tưởng kinh doanh. Bạn sẽ không còn bị ám ảnh với suy nghĩ "đừng bỏ qua dù chỉ một góc nhỏ của thị trường".

Biết từ bỏ cũng là điều thiết yếu trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu không biết từ bỏ, sẽ không thể có mục tiêu chiến lược. Nếu không biết từ bỏ, công ty sẽ trở nên yếu kém. Các công ty lâu đời không muốn từ bỏ bất kỳ một bộ phận nào của thị trường bán lẻ: từ hệ thống bán hàng với giá rẻ dành cho khách hàng bình dân đến việc sở hữu một chuỗi các cửa hàng chuyên bán các mặt hàng cao cấp với những tên tuổi như The Gap, Toys "R" Us, The Limited, Victoria's Secret và một số cửa hàng khác. Cho nên, càng ngày họ càng trở nên suy yếu.

Hãng máy tính IBM đã không chịu từ bỏ bất kỳ mảng nào trong lĩnh vực kinh doanh máy tính, và họ đã trở thành miếng mồi béo bở cho các nhà cung cấp máy tính cá nhân (Compaq, Packard Bell,

Gateway, Dell...) hay các chuyên gia về máy trạm (Sun, HewlettPackard, Silicon Graphics...) và về phần mềm (Microsoft, Oracle, Novel, Lotus...).

Vì bạn không thể thu hút được 100% khách hàng nên bạn cần biết từ bỏ. Điều đó không có nghĩa là bạn phải từ bỏ tất cả mọi thứ, mà đơn giản đó chính là cách để bạn xác định vị thế của mình. Thông thường, cách khẳng định tốt nhất là hãy để người khác khẳng định bản thân bạn.

Nếu làm chính trị, bạn phải biết dứt khoát từ bỏ những lá phiếu chắc chắn mình không thể giành được. Điều đó mới chứng tỏ bạn là một lãnh đạo kiên định và mạnh mẽ. Trong kinh doanh, bạn cũng cần phải học tập điều này. Bất kỳ lúc nào bạn cũng có thể phải đối mặt với đối thủ cạnh tranh. Không có đối thủ cạnh tranh, bạn không thể xác lập được vị thế trên thị trường.

Winston Churchill được biết đến như thế nào? Ông là vị thủ tướng Anh nổi tiếng, kẻ thù khó đối phó nhất của trùm phát-xít Hitler. Người dân Anh yêu quý ông vì những chính sách ngoại giao nhưng họ lại không hề quan tâm đến các chính sách đối nội của ông. Biết hy sinh là một nguyên tắc rất quan trọng trong chính trị. Nếu bạn khẳng định vị thế của bản thân và tấn công quyết liệt vào các đối thủ thì các cử tri sẽ biết bạn là ai và đại diện cho đảng phái nào. Còn nếu bạn cố gắng giành được sự ủng hộ từ mọi phía thì họ sẽ nghĩ bạn là kẻ ba phải, không có lập trường rõ ràng và bạn sẽ không nhận được phiếu bầu nào hết.

Khi Emery bước vào hoạt động trong lĩnh vực thư tín và tài liệu, họ không hề có đối thủ cũng như chưa có vị trí gì trên thị trường. Lúc đó, họ chỉ cố gắng tồn tại trên một thị trường đang bị thao túng bởi hai công ty lớn là Federal Express (chuyển phát nhanh) và United Parcel Service (dịch vụ đóng gói). Khi tập trung vào loại hình đóng gói hàng hóa trên 31,5 kg, Emery trở thành đối thủ không mấy dễ chịu của FedEx. Tại sao hãng phải hợp tác với FedEx trong khi chuyên môn của họ là đóng gói hàng hóa khối lượng nhỏ còn hãng lại là chuyên gia đóng gói các hàng hóa trọng tải lớn? Và cuộc chiến giữa sự chuyên môn hóa và sự tổng hợp bắt đầu.

Phần lớn mọi người thích làm việc với các công ty chuyên doanh hơn là các nhà cung cấp tổng hợp. Nếu bạn có nhu cầu mua giày, bạn sẽ tìm đến các bách hóa giày chứ không phải bách hóa tổng

hợp. Khi muốn mua kem đánh răng bạn sẽ đến hiệu thuốc chứ không phải siêu thị thực phẩm. Đó là thói quen mua sắm thông thường của người tiêu dùng.

Nhưng cách mua sắm của người tiêu dùng không phải lúc nào cũng nhất quán. Đôi khi người tiêu dùng lại muốn mua hàng tại cửa hàng bách hóa và mua kem đánh răng tại siêu thị. Sự thuận tiện là một tiêu chí được khách hàng xem xét. Họ sẵn sàng mua với giá cao hơn để tránh việc phải lựa chọn nhiều, tốn thời gian. Sự phát triển của hệ thống bách hóa 7-Eleven và các bách hóa khác đã minh chứng cho điều đó.

Tại sao nhiều cửa hàng bán xăng lại kết hợp bán cả đồ ăn ở lối ra? Vì họ muốn tạo sự thuận tiện cho khách hàng. Nhưng, cùng với việc mở thêm dịch vụ bán đồ ăn thì đồng thời họ cũng bị mất đi dịch vụ thay dầu. Nguyên nhân cũng vì sự chuyên môn hóa. Dịch vụ thay dầu đã tách khỏi các trạm cung cấp xăng và các nhà cung cấp ô tô. Thay dầu trở thành một loại hình kinh doanh riêng biệt. Công ty Jiffy Lube không chỉ tách dịch vụ thay dầu ra khỏi các trạm bán xăng cũng như các nhà cung cấp xe mà chính bản thân khách hàng cũng đã làm điều đó (hơn một nửa số người có ô tô thường tự thay dầu xe). Cùng với sự gia tăng của các hộ gia đình hai thành viên, hai nguồn thu nhập và việc giảm sút số lượng các gara ô tô cũng như các trạm xăng có nhân viên được đào tạo về máy móc thì tương lai của loại hình kinh doanh thay dầu cho xe ô tô có vẻ rất có triển vọng. Cho dù bạn gọi đó là sự phân đoạn thị trường hay sự chuyên môn hóa thì đó chính là thực tế của hoạt động kinh doanh ngày nay. Các ngành kinh doanh không thể kết hợp với nhau. Chúng được phân chia riêng rẽ với cơ cấu lãnh đạo và nhân viên riêng biệt.

Đâu là tiện ích của việc chuyên môn hóa hoạt động thay dầu cho xe ô cung cấp dịch vụ nhanh. Jiffy Lube, công ty nắm giữ phần lớn thị trường này đã nắm bắt ý tưởng trên rất tốt.

Nhận biết được xu thế của việc phân đoạn thị trường và từ đó thiết lập nhãn hiệu riêng cho công ty chính là thủ thuật, chìa khóa dẫn đến ý tưởng kinh doanh mà bạn cần.

Những doanh nghiệp thao túng phần lớn thị trường đôi khi nghĩ họ có thể ngăn chặn xu thế phân đoạn này. Năm 1992, nhận thấy những tổn thất do mất đi loại hình kinh doanh thay dầu cho xe ô tô, hãng Ford đã tuyên bố ý định mở 2.000 trung tâm thay dầu

nhanh cho xe của hãng cũng như cho nhà cung cấp tàu biển Lincoln-Mercury.

Dịch vụ cho thuê xe ô tô là một ví dụ. Hertz là công ty đứng đầu về loại hình này, nhưng công ty nào đứng thứ hai? Avis chăng? Hoàn toàn sai. Công ty đứng thứ hai là Enterprise Rent-A-Car. Năm 1994, doanh thu của Hertz đạt 2,1 tỷ đô-la, Enterprise đạt 1,85 tỷ đô-la và Avis đạt 1,7 tỷ đô-la.

Đội xe của Enterprise cũng lớn hơn của Hertz, 230 nghìn chiếc so với 215 nghìn. Enterprise cũng có nhiều điểm cho thuê hơn của Hertz, 2.000 điểm so với 1.175 điểm. Tại sao Enterprise lại có lợi nhuận cao hơn Avis và có số đầu xe nhiều hơn Hertz? Đó chính là vì sự chuyên môn hóa. Hoạt động kinh doanh chính của Enterprise là bảo hành và thay thế phụ tùng. Hơn 2/3 doanh thu mà Enterprise thu được là từ thị trường hàng không khổng lồ và cung cấp dịch vụ cho thuê xe.

Tập trung vào kinh doanh bảo hành và thay thế phụ tùng cho phép Enterprise hạn chế việc quảng cáo trên truyền hình và làm việc trên các tuyến đường dành cho vận chuyển hàng hóa. Công ty sẽ chịu trách nhiệm về nhân viên bảo hành và thợ lắp ráp – những người sẽ hướng dẫn các tuyến đường đi cho khách hàng. Công ty cũng duy trì quan hệ chặt chẽ với các cửa hàng ô tô, xưởng chế tạo ô tô và gara ô tô. Giám đốc điều hành Andy Taylor nói đùa: "Một trong những phương pháp bán hàng hiệu quả nhất là 'bánh rán'". Thay vì sử dụng các sân bay đắt tiền, các vị trí ở trung tâm thành phố giống như Avis và Hertz, Enterprise hoạt động tại mặt tiền các cửa hàng và các điểm bán hàng với giá cả vừa phải. Thay vì mua ô tô sáu tháng một lần hoặc hơn, Enterprise giữ ô tô trong vòng 18 tháng trước khi bán chúng đi.

Nhờ áp dụng những chính sách tiết kiệm trên, chi phí mà Enterprise phải bỏ ra thấp hơn 30% so với các đối thủ cạnh tranh. Trong suốt 20 năm qua, công ty vẫn luôn thu được lợi nhuận. Đây chính là sức mạnh của tập trung.

Khi nhìn vào doanh thu của Enterprise, bạn sẽ thấy thị trường bảo hành và thay thế phụ tùng chiếm khoảng 2/3 doanh thu, còn lại là thị trường truyền thống. Vậy cơ hội nằm ở đâu?

Enterprise thao túng phần lớn thị trường bảo hành và thay thế phụ tùng ô tô, nhưng chỉ chiếm một phần khiêm tốn trong thị trường truyền thống. Nếu Enterprise có thể nhân đôi thị phần trong thị trường truyền thống, công ty này có thể còn lớn hơn cả

Hertz.

Kinh doanh giống như một chiếc ván bập bênh. Khi bạn đẩy một đầu xuống thì đầu kia sẽ bị đẩy lên. Kinh doanh cũng giống chính trị. Một động thái nghiêng về phe cánh hữu sẽ khiến bạn mất phiếu bầu từ phe cánh tả và ngược lại.

Theo phân tích toán học thì điều này đúng. Song nếu dựa vào lập luận logic thì chưa hẳn vậy. Nếu Enterprise chuyển đổi từ loại hình kinh doanh dễ dàng là bảo hành, thay thế phụ tùng sang loại hình kinh doanh truyền thống nhưng phức tạp hơn, tổng doanh thu của công ty có thể bị ảnh hưởng.

Thông qua việc phân tích kỹ lưỡng hoạt động kinh doanh trên thị trường truyền thống của Enterprise, bạn sẽ nhận thấy nó cũng có mối liên hệ mật thiết với hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực bảo hành và thay thế phụ tùng. Có rất nhiều cách để lĩnh vực kinh doanh này có thể tác động đến lĩnh vực khác.

Điều này không phải chỉ trên lý thuyết. Để kinh doanh tốt hơn, các công ty thường cố gắng mở rộng thị trường. Chính lúc đó, họ mất đi tính tập trung vào các định hướng kinh doanh và cuối cùng mất luôn thị phần vốn có của mình. Tình hình này không xảy ra đột ngột mà có xu hướng từ từ.

Nhằm phục vụ cho thị trường rộng lớn hơn, các công ty không còn quan tâm đến sở thích của đối tượng khách hàng thường xuyên. Thông thường, khách hàng sẽ mất một khoảng thời gian tương đối để nhận ra điều đó. Đồng thời, các công ty cũng sẽ mất một khoảng thời gian tương đối để phát triển các mặt hàng cạnh tranh "tập trung" hoặc loại bỏ đối tượng khách hàng quan trọng.

LDDS Communications – một công ty điện thoại đường dài lớn là ví dụ khác về tính tập trung cao. Sau khi có được 44 công ty trong vòng năm năm, LDDS có doanh thu 3,2 tỷ đô-la.

Tuy nhiên, không giống AT&T, MCI và Sprint, doanh thu từ dịch vụ cho thuê nhà ở của LDDS chỉ đạt khoảng 5%. Hầu hết hoạt động kinh doanh của LDDS là hợp tác kinh doanh với các doanh nghiệp.

Thành công của LDDS không chỉ nhờ phân đoạn thị trường mà còn nhờ khả năng biểu đạt bằng lời nói đoạn thị trường đó. Nếu bạn không thể biểu đạt theo cách dễ hiểu đối với khách hàng hiện

tại và khách hàng tiềm năng thì chắc chắn bạn không thể đứng vững được với phân đoạn thị trường của mình.

Thuật ngữ "kinh doanh" (business) có sức mạnh rất lớn khi được LDDS sử dụng. Một chủ doanh nghiệp có thể đánh giá giá trị của một hãng vận tải đường dài bằng cách định hướng tập trung. Một công ty có thể hứa hẹn nhiều điều về giá, dịch vụ, các khoản chiết khấu phù hợp với khách hàng là đối tác kinh doanh chứ không phải người tiêu dùng thông thường.

Mặt khác, nếu ủng hộ việc hợp nhất các hoạt động kinh doanh, công ty đó không thể coi những hoạt động kinh doanh đã được hợp nhất là một phân đoạn của thị trường. Lợi ích của khách hàng từ một phân đoạn thị trường như thế nằm ở đâu? Nếu không có lợi nhuận sẽ không tồn tại một phân đoạn thị trường nào cả.

Tuy nhiên, nếu bạn biểu đạt được một trạng thái tiêu dùng, bạn có thể tạo ra một thị trường có tiềm lực mạnh mẽ. Giả sử bạn đang bán một sản phẩm ở khu vực Trung Đông, thông qua biểu đạt sản phẩm của bạn bằng cụm từ "Niềm tự hào của Trung Đông," bạn có thể tạo ra một sự liên hệ mang tính khu vực dành cho sản phẩm.

Thu hẹp định hướng tập trung và phát triển mạnh ở một thị trường nào đó là biện pháp tốt hơn nhiều so với việc mở rộng định hướng tập trung và trở nên yếu kém ở mọi thị trường. Cũng không khôn ngoan khi tiêu thụ RC Cola ở 53 nước trên thế giới. Việc làm này có thể thu lợi trước mắt nhưng những khoản chi phí dành cho thời gian quản lý và các nguồn lực chắc chắn sẽ khiến bạn phải suy nghĩ.

Một thị trường khác chứng kiến sức mạnh của tập trung là lĩnh vực kinh doanh máy tính cá nhân. Trước hết, tất cả các máy tính cá nhân đều thuộc loại máy tính "gia đình" với các thương hiệu hàng đầu là Apple, Radio Shack và Commodore Pet. Đây là các thương hiệu có lượng khách hàng lớn và am hiểu về các hộ gia đình. Nhưng thị trường đã thay đổi. Các nhà quản lý mua máy tính cá nhân về dùng tại nhà nhưng lại mang chúng đến công ty. Điều này thường vi phạm các chính sách chung.

Năm 1981, khi tung ra thị trường loại máy tính cá nhân, IBM đã thu hẹp được định hướng kinh doanh của mình. Máy tính của IBM chỉ dành cho "văn phòng" trong khi các công ty khác trên thị trường lại mở rộng định hướng tập trung sang thị trường hộ gia đình và doanh nghiệp. Đây là một thành công lớn của IBM. Năm 1983, IBM đã trở thành thương hiệu số một, chiếm 21% thị phần.

Bước tiếp theo của IBM là gì? Hãng cho ra đời chiếc PCjr dành cho thị trường hộ gia đình nhưng sau đó, loại máy tính này đã không thể phát triển được.

Tất nhiên, một công ty lớn như IBM luôn có định hướng tập trung rộng: kinh doanh mọi sản phẩm từ máy tính trung tâm tới các phần mềm. Sớm hay muộn thì mục tiêu này cũng sẽ ảnh hưởng xấu tới công ty, đặc biệt là lĩnh vực máy tính cá nhân. Tuy nhiên, không một công ty nào lại bị thua lỗ chỉ bởi họ có định hướng tập trung rộng. Để bị thua lỗ, công ty bạn phải nếm mùi cạnh tranh từ các đối thủ có định hướng tập trung hẹp.

Hãy xem xét trường hợp của Compaq. Đây là công ty chỉ tập trung sản xuất máy tính cá nhân văn phòng, không sản xuất máy trạm, phần mềm hay máy tính cá nhân gia đình. Ban đầu, Compaq đã cố gắng trở thành một Mercedes-Benz thứ hai bằng cách bán sản phẩm ở thị trường chất lượng cao.

Một chiến lược kinh doanh như vậy có thể sẽ rất hiệu quả trên lý thuyết, song thực tế không khách hàng nào muốn trả thêm tiền để mua một chiếc máy tính chất lượng cao hơn. Yếu tố lỗi thời là nguyên nhân dẫn đến tình trạng này. Một chiếc ô tô có thể chạy trên đường vài chục năm, thậm chí lâu hơn, nhưng tuổi đời một chiếc máy tính có lẽ sẽ không quá ba năm trước khi bị thay thế bởi một chiếc máy tính khác ưu việt hơn. Tại sao chúng ta phải lãng phí tiền của vào những thứ đắt tiền?

Ngay sau khi Compaq giảm giá máy tính, hoạt động kinh doanh của IBM cũng giảm sút. Trong hai năm, thị trường máy tính cá nhân của Compaq đã tăng vọt từ 5% lên 14%. Sự phát triển này đã đưa Compaq trở thành thương hiệu dẫn đầu.

Vậy trong thời điểm này (năm 1996), ai là nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn nhất? Câu trả lời là Packard Bell. Packard Bell đã áp dụng tại các văn phòng tương tự những gì Compaq đã làm tại các hộ gia đình. Bằng cách tập trung vào các sản phẩm dành riêng cho thị trường máy tính cá nhân gia đình, Packard Bell đã thống trị thị trường theo cách riêng mà cả IBM và Compaq đều không thể có được trên thị trường máy tính văn phòng. Hãng chiếm lĩnh gần như 50% thị trường máy tính gia đình.

Nếu được kinh doanh khôn ngoan thì một định hướng tập trung thu hẹp có thể tạo ra một thương hiệu rất mạnh trên thị trường. Vì bạn không phải làm hài lòng tất cả khách hàng, nên bạn không phải quan tâm đến mọi yếu tố như kiểu dáng, bao bì, giá cả và

phân phối.

Packard Bell đã đóng hộp các loại máy tính sản xuất dành riêng cho hộ gia đình của công ty. Công ty cũng đi tiên phong trong việc bán máy tính cá nhân đi kèm bộ loa và ổ CD-ROM, giúp người sử dụng có thể chạy các chương trình đa phương tiện. Chúng được cài sẵn phần mềm và chương trình điều khiển có phím bấm nhạy.

Mặc dù người sử dụng máy tính đã gạt bỏ loại chip Pentium vì nó có xu hướng gây ra các lỗi toán học, nhưng Packard Bell vẫn tiếp tục sản xuất loại chip này. Khoảng một nửa lượng máy tính bán ra của công ty là loại máy tính Pentium.

Packard Bell đã đạt được thị phần cao ngất ngưởng nhưng với danh tiếng không mấy nổi trội về độ tin cậy và chất lượng dịch vụ. Trong cuộc khảo sát tiến hành với 96 nghìn độc giả của tạp chí PC World, các sản phẩm của công ty này bị xếp loại độ tin cậy "trung bình" và nằm trong số những sản phẩm có dịch vụ khách hàng "tệ nhất" trong số 42 nhãn hiệu. Nhưng cũng thật may mắn cho Packard Bell, thị trường chính của họ vẫn là những khách hàng thông thường, không phải là những chuyên gia máy tính.

Paychex đã áp dụng điều mà Packard Bell làm với những chiếc máy tính vào quá trình xử lý bảng lương. Khi công ty xử lý dữ liệu tự động – ADP của Roseland, New Jersey, mở ra ngành kinh doanh này và có ảnh hưởng lớn, với doanh thu hàng năm lên tới hơn 2 tỷ đô-la, thì lúc đó Paychex của Rochester, New York mới hoạt động.

Tuy vậy, tốc độ tăng trưởng của Paychex trong 10 năm qua (1986-1996) đạt trung bình 20%/năm, gần gấp hai lần tỷ lệ tăng trưởng của đối thủ cạnh tranh ADP. Trong khi ADP hầu như hướng tới các tập đoàn lớn thì Paychex lại tập trung vào các công ty nhỏ.

Tiềm năng cho hoạt động kinh doanh của Paychex vẫn rất lớn. 98% của 10 triệu doanh nghiệp ở Mỹ có dưới 200 nghìn lao động. Đây là thị trường mà Paychex nhắm tới. Hiện tại, doanh thu hàng năm của công ty này là 224 triệu đô-la trong đó thu nhập ròng chiếm 12,5%.

Định hướng tập trung trong các doanh nghiệp phát triển chậm cũng như trong các doanh nghiệp phát triển nhanh đều giống quá trình xử lý bảng lương. Hãy lấy công ty sản xuất lốp xe làm ví dụ. Các công ty sản xuất lốp xe kiểu cũ tin rằng bạn phải bán với giá lỗ cho các công ty ô tô thông qua các cửa hàng kinh doanh lốp xe để

có thể xây dựng doanh nghiệp mới làm ăn có lãi.

Đó không phải là trường hợp của Cooper Tire & Rubber. Cooper đã không cạnh tranh trên thị trường phụ tùng truyền thống nhưng doanh số và lợi nhuận của công ty vẫn tăng liên tục. Trong 10 năm (1986-1996), doanh số tăng 150% và thu nhập ròng – theo phần trăm doanh số – đã tăng hơn gấp đôi.

Những gì bạn nhận thấy trong ví dụ về các công ty sản xuất lốp xe là điển hình trong rất nhiều ngành kinh doanh. Chỉ có một hoặc hai công ty hàng đầu sản xuất trọn bộ sản phẩm như Goodyear và Michelin nhưng có vô số công ty chuyên sản xuất một sản phẩm như Cooper. Và xen giữa là các công ty có lợi nhuận không cao như Bridgestone hay Firestone.

Điều mà một công ty hạng trung phải làm là tập trung vào một phân khúc thị trường nhất định. Nhưng những gì thuộc về truyền thống vốn khó thay đổi. Khi đã trở thành nhà sản xuất trọn bộ sản phẩm, công ty hầu như rất khó thay đổi cung cách quản lý để trở thành nhà sản xuất chỉ một mặt hàng. "Vấn đề ở đây là gì? Có phải đó chính là việc từ bỏ một phần của hoạt động kinh doanh?"

Đúng vậy! Bí quyết của thành công trong kinh doanh bắt nguồn từ việc biết hy sinh. Các công ty mới thành lập thường nhanh chóng nắm bắt được bí quyết này nhưng khi đã đạt được thành công từ sản phẩm trọn bộ, "sự tập trung vào một mặt hàng" của họ dường như có xu hướng tụt lùi.

Có lẽ đây là vấn đề về bản ngã. Trong khi các nhà quản lý hiện nay thường phản đối cắt giảm doanh số thì các nhà quản lý thế hệ mới thường khuyến khích điều đó, nếu cần thiết.

"Trọn bộ sản phẩm" có thể là một "sự dùng thuật ngữ sai". Điều kiện cần cho thành công là sự tập trung vào một sản phẩm, điều đôi khi có thể đạt được nhờ sản xuất "trọn bộ sản phẩm", nhưng cần phải hy sinh các lĩnh vực khác. Phân phối hàng hóa là một lĩnh vực như vậy.

Hai công ty chiếm thị phần đáng kể trong thị trường máy tính cá nhân (mỗi công ty khoảng 5% thị phần) là Gateway 2.000 và Dell. Cả hai cùng sản xuất sản phẩm trọn bộ nhưng đã biết từ bỏ kiểu phân phối bán lẻ và lực lượng bán hàng trực tiếp. Mục tiêu của họ là tiếp thị trực tiếp và trên thực tế họ đều đạt lợi nhuận với kênh phân phối đơn.

Dell là công ty đầu tiên tập trung tiếp thị máy tính trực tiếp. Dell

sử dụng những người bán hàng hưởng hoa hồng để đặt hàng qua đường đây điện thoại miễn phí của công ty 24 giờ mỗi ngày. Nhờ xóa bỏ việc tăng giá bán lẻ, Dell có thể bán máy tính ở giá chỉ bằng 40% giá bán một chiếc máy tính IBM. Tuy nhiên, doanh số bán hàng giảm.

Dell đã phạm một số sai lầm khiến công ty mất tập trung vào các hoạt động kinh doanh. Năm 1988, Dell tăng cường lực lượng nhân viên bán hàng để phục vụ số lượng khách hàng lớn hơn. Năm 1990, Dell bước vào thị trường bán lẻ bằng việc cho phép Soft Warehouse Superstores (bây giờ là CompUSA) bán máy tính cá nhân với các đơn đặt hàng qua thư.

Một năm sau, Dell tiến hành một thương vụ với Staples – một hệ thống cửa hàng cung cấp thiết bị văn phòng. Năm 1993, Dell bắt đầu bán máy tính thông qua các cửa hàng bán lẻ của Best Buy. Năm 1994, Dell bất ngờ thay đổi kế hoạch khi tuyên bố không tiêu thụ sản phẩm tại các cửa hàng bán lẻ.

Trong khi Dell còn lưỡng lự về chiến lược phân phối thì Gateway vẫn giữ nguyên mục tiêu bán hàng thông qua mạng lưới điện thoại và đã đạt doanh số ngang bằng Dell – trên 2 tỷ đô-la mỗi năm.

Điều gì xảy ra khi các công ty lớn như IBM, Compaq, Apple và Digital Equipment bán hàng qua điện thoại? Không có nhiều công ty như thế. Không thương hiệu nổi tiếng nào trên kênh bán lẻ lại thành công bằng cách tiếp thị trực tiếp. Hiện Gateway và Dell chiếm 47% hoạt động kinh doanh đặt hàng qua thư và khi hoạt động kinh doanh đã phát triển ổn định, những công ty này sẽ có nhiều khả năng tăng thị phần.

Định hướng kinh doanh có thể khởi đầu ở bất kỳ đâu (ví dụ như đặt hàng qua thư), nó nhanh chóng trở thành động lực cho chính hoạt động kinh doanh. Do đặt hàng qua thư là phương pháp mua hàng mà nhiều khách hàng có hiểu biết thường lựa chọn nên Gateway và Dell có thể tập trung nỗ lực vào sản xuất các loại máy tính chất lượng cao.

Hơn nữa, họ có thể tạo ra các đơn đặt hàng thay vì chất đống các hàng hóa tồn kho có thể chẳng bao giờ tiêu thụ được (Dell để hàng tồn kho 35 ngày so với 110 ngày của Compaq).

Trên thực tế, những gì thường được coi như bất lợi đối với một công ty (một kênh phân phối đơn) lại chính là định hướng tập

trung của những công ty này và nguyên do dẫn đến thành công của họ. Nếu không có những định hướng mạnh mẽ, có vẻ như cả Dell và Gateway đều theo bước của hàng trăm công ty máy tính cá nhân từng xuất hiện rồi biến mất trên thị trường kể từ năm 1975.

Một công ty khác tập trung vào lĩnh vực phân phối là Amway. Công ty này đã đa dạng hóa các sản phẩm một cách khó tin, gồm nội thất, hành lý, hệ thống âm thanh nổi, đồng hồ, bách khoa toàn thư, thiết bị hỗ trợ tăng cường sức khỏe và làm đẹp cũng như các sản phẩm chăm sóc gia đình. Việc mở rộng quá mức này là con đường dẫn đến thảm họa trừ duy nhất một điểm: Amway có định hướng tập trung mạnh mẽ. Công ty trở thành nhà tiên phong trong hình thức "tiếp thị đa cấp" mà chúng ta biết đến ngày nay.

Amway bán sản phẩm thông qua hơn 2 triệu đại diện độc lập (còn gọi là các nhà phân phối) tại gần 60 quốc gia trên thế giới. Các nhà phân phối kiếm hoa hồng không chỉ dựa trên doanh số của riêng họ mà còn dựa vào doanh số của những nhà phân phối cấp dưới họ.

Một thành công trong phân phối khác là Snap-on Incoporated (trước đây là Snap-on Tools). Năm 1919, Joe Johnson đã phát minh ra loại tay cầm cờ lê và ổ cắm có thể thay thế lẫn nhau. Nhưng phải nhờ hai người bán hàng là Stanton Palmer và Newton Tarble, công ty mới nổi tiếng.

Hai người bán hàng này đã phát triển hoạt động kinh doanh phân phối của Snap-on Tools tại nơi ở của các khách hàng. Năm 1921, Palmer và Tarble đã trả tiền cho những người ủng hộ ý tưởng ban đầu của Johnson và sau đó công ty bắt đầu xây dựng hệ thống phân phối duy nhất của mình.

Ngày nay, hơn năm nghìn cửa hàng và đại lý độc quyền của Snap-on Tools được đặt trên các tuyến đường cao tốc ở Mỹ với những chiếc xe tải cực lớn thường xuyên đi lại chuyên chở dụng cụ thiết bị. Doanh số của Snap-on vượt quá 1 tỷ đô-la mỗi năm.

Thật nực cười là những công ty thành công trên thị trường thường hưởng lợi nhiều từ việc tái tập trung hơn là các công ty không thành công. Công ty thành công có thể bỏ lỡ những cơ hội lớn trong khi các công ty không thành công có thể bị đặt vào tình thế không còn hy vọng khi mà việc thay đổi cách tổ chức cũng không mang lại ích lợi.

Hãy thử xem xét trường hợp hai người thợ mỏ. Một người đào bên

rìa một mạch mỏ chính và kiếm sống rất tốt. Người kia đào ở khu vực nghèo nàn khoáng sản và trở nên khánh kiệt. Vậy ai được hưởng lợi nhiều nhất từ một kế hoạch tái tập trung?

Tất nhiên đó là người thợ mỏ thành công. Chỉ với một chút tập trung nỗ lực khoan thăm dò, anh ta có thể tìm thấy mạch mỏ chính và cơ hội may mắn sẽ tới. Trong khi người thợ mỏ kém may mắn kia hoàn toàn vô vọng.

Mọi chuyện cũng diễn ra như vậy với rất nhiều công ty. Khi đang trên đà thành công họ thấy tất cả những việc mình làm đều đúng và không cần ai giúp đỡ. Nhưng khi thất bại, họ chỉ biết kêu trời và hoàn toàn thất vọng.

Tập trung sẽ thúc đẩy một công ty phát triển lên đến đỉnh cao hơn bất kỳ hoạt động đơn lẻ nào khác. Nhưng điều này không dễ dàng. Sự cám dỗ ở chỗ, bạn không muốn thay đổi gì khi mọi thứ đang hoạt động để rồi lại cố gắng thay đổi khi những thứ ấy đã ngừng hoạt động.

Những gì người quản lý cần làm là tìm kiếm một lĩnh vực tốt và tập trung toàn bộ nỗ lực công ty phát triển hoạt động duy nhất đó.

Hãy xem xét trường hợp hãng sản xuất bia Widmer Brewing của thành phố Portland, bang Oregon. Hãng đang phát triển mạnh với tốc độ tăng trưởng 50-60%/năm, doanh số tăng vọt, sản phẩm được nhiều người chú ý. Vậy, công ty còn mong muốn gì khác?

Đó chính là định hướng tập trung. Widmer sản xuất tám loại bia khác nhau theo kiểu Đức cùng với loại bia gốc từ bã lúa mạch. Nhưng 70% doanh số của Widmer lại từ loại bia sản xuất từ lúa mì có tên gọi "America's Original Hefeweizen". Widmer Hefeweizen là một cơ sở đặt tại Portland, sản xuất loại bia có màu vàng, đục và hương vị lan tỏa. Khi được cho thêm một lát chanh, Hefeweizen có màu sắc khác, hương vị khác và trở thành một loại bia khác. Đó chính là rìa của mạch mỏ chính mà chúng ta nói tới.

Bước đi hợp logic tiếp theo của Widmer là bỏ đi bảy loại bia kia cũng như loại bia gốc và tập trung vào bia Hefeweizen, sau đó giới thiệu những thùng bia Hefeweizen này ra toàn thế giới.

Nói cách khác, kinh doanh theo định hướng rộng tại thị trường nhỏ hỗ trợ kinh doanh theo định hướng hẹp trên thị trường lớn. Các quán bar, nhà hàng và siêu thị tại Mỹ không thể chứa hết một số lượng lớn các loại bia kiểu Đức như vậy, nhưng có lẽ vẫn có chỗ

cho một loại bia độc đáo khác biệt duy nhất là "bia lúa mì".

Mặc dù vậy, Widmer không có vẻ sẽ thực hiện điều đó. Những gì thúc đẩy Widmer là những gì thúc đẩy hầu hết các công ty của Mỹ. Đó là tăng trưởng trước khi định hướng, có được quy mô trước khi có lợi nhuận, đa dạng hóa sản phẩm trước khi tập trung vào một mặt hàng duy nhất.

Nhưng quy mô không phải lúc nào cũng đi đôi với thành công hay lợi nhuận. "Công ty" lớn nhất tại Mỹ về mặt số lượng nhân viên là U.S Postal Service (Dịch vụ Bưu chính Liên bang) với khoảng 700 nghìn nhân viên. Mười năm trước (1986), Postal Service đã đạt doanh thu 368 tỷ đô-la nhưng vẫn lỗ hơn 5 tỷ đô-la.

Tuy vậy, một quy mô lớn có vẻ thu hút trí tưởng tượng của nhiều giám đốc điều hành ở khắp nơi. W. Michael Blumenthal – cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Anh, từng lãnh đạo Burroughs – một công ty máy tính trị giá 5 tỷ đô-la. Nhưng một công ty như thế chưa đủ lớn mạnh.

Blumenthal nói: "Trong bất kỳ lĩnh vực nào khác, Burroughs được coi như một 'người khổng lồ'. Nhưng đối với loại máy tính trung tâm, chúng ta chỉ là một chú thỏ non so với một con voi lớn". Chính vì thế, ông đã luôn khao khát có được công ty Sperry.

Sau những ý kiến bác bỏ ban đầu, hai công ty đã hợp nhất vào tháng 6/1986. Một thời gian ngắn sau, công ty mới ra đời với tên gọi Unisys.

Unisys là ví dụ khá rõ về công thức toán học hợp nhất theo kiểu "một cộng một bằng một nửa". Chín năm trước khi hợp nhất, Burroughs có tổng doanh số 29,5 tỷ đô-la và tổng thu nhập ròng 1,9 tỷ đô-la. Chín năm sau khi hợp nhất, Unisys đạt doanh số 72,9 tỷ đô-la. Đây quả là con số không tồi. Nhưng tổng thu nhập ròng của công ty trong giai đoạn này đã âm 494 triệu đô-la. Thật là tồi tệ. Chính điều này đã đặt Unisys vào cùng tình cảnh với Postal Service.

Những gì xảy đến với International Harvester cũng tương tự như trường hợp của Unisys. Cách đây 40 năm (1956), International Havester là công ty công nghiệp đứng thứ 22 nước Mỹ, trước Caterpillar (thứ 75) và Deere & Co. (thứ 104).

International Harvester kinh doanh ba loại mặt hàng chính: xe tải, máy nông nghiệp và thiết bị xây dựng. Trong khi đó, các đối thủ của nó tập trung chuyên môn hóa hơn: Caterpillar tập trung

vào xây dựng, Deere tập trung vào thiết bị nông nghiệp. Các công ty này đã vượt lên trên International Harvester (tên hiện giờ là Navistar). Caterpillar đạt doanh số 14 tỷ đô-la và Deere đạt 9 tỷ đô-la, trong khi Navistar chỉ khiêm tốn ở con số 5 tỷ đô-la. Năm năm qua, Navistar đã thua lỗ 579 triệu đô-la trong khi các công ty này lại thu được lợi nhuận rất cao.

Tiếp theo là trường hợp của Tyson Foods, hãng sản xuất thịt gà lớn nhất nước Mỹ với 18% thị phần. Theo vị chủ tịch Don Tyson, khoảng một nửa số khách hàng muốn một nhà cung cấp duy nhất cho các loại thực phẩm giàu protein như thịt gà, thịt bò, thịt lợn, cá, gà tây.

Năm 1992, Tyson trả 243 triệu đô-la mua Arctic Alaska, công ty đánh bắt hải sản lớn nhất nước Mỹ. Hai năm sau, Tyson đã xóa sổ 214 triệu đô-la có được do sự tín nhiệm của khách hàng liên quan đến việc mua lại của công ty. Các chuyên gia hải sản cho rằng đây là một thảm họa. Bên cạnh đó, Tyson cũng cố tạo ra một thị trường thịt lợn với 100 triệu đô-la đầu tư nuôi lợn và cơ sở chế biến thịt lợn.

Tuy vậy, 3/4 doanh số và tất cả các khoản lãi khác của Tyson chủ yếu là nhờ kinh doanh thịt gà. Tyson là công ty rất mạnh trong lĩnh vực này, cung cấp 70% lượng thịt gà của Mỹ xuất khẩu sang Nhật cũng như cung cấp loại gà McNuggets cho McDonald's và Rotisserie Gold cho KFC.

Cung cấp các sản phẩm đặc biệt chế biến từ thịt gà chính là tiềm năng lớn khi các doanh nghiệp đồ ăn nhanh Mỹ tiến ra thị trường thế giới. Những năm qua, tổng lợi nhuận của Tyson đạt trung bình 19%, gần gấp đôi mức trung bình của ngành. Tại sao lại không tập trung vào thịt gà? Đó là chiến lược "trọng tâm của món ăn" hấp dẫn được ban giám đốc đánh giá rất cao nhưng lại không phải là chiến lược khôn ngoan trong các trại nuôi gà. Khách hàng thường nói rằng họ muốn mua mọi hàng hóa từ cùng một nhà cung cấp duy nhất.

Nhưng, không hiểu vì lý do gì điều này đã không thực hiện được. Hãy hỏi IBM tại sao khách hàng không được thỏa mãn tất cả những yêu cầu cho chiếc máy tính của họ với máy tính Big Blue. Có thể khách hàng rất khó giải thích tại sao.

Thực tế, khi các khách hàng triển vọng nói muốn mua mọi thứ từ một nhà cung cấp duy nhất, họ thường nói thêm rằng: "Tất cả những hàng hóa này đều chỉ như nhau mà thôi".

Nhưng hàng hóa không bao giờ giống nhau. Nếu bạn trở thành nhà cung cấp trọn bộ sản phẩm thì bạn sẽ không còn là nhà sản xuất chuyên biệt một sản phẩm nữa. Bạn không còn là một "chuyên gia" trong lĩnh vực của mình, và khi đó bạn mất đi phần lớn sức mạnh.

Hiện nay, Tyson là "vua" thị trường cung cấp thịt gà, là công ty hàng đầu được công nhận về chất lượng, giá cả, dịch vụ và những cải tiến. Nhưng sẽ không sáng suốt nếu Tyson trở thành một nhà cung cấp "trọng tâm của món ăn" với đa dạng các mặt hàng. Họ sẽ như mọi nhà cung cấp thực phẩm giàu đạm khác không mấy tiếng tăm.

Thu hẹp định hướng tập trung cũng có cái giá của nó. Khi Jorma Ollila đảm nhiệm vị trí Giám đốc điều hành Nokia năm 1992, công ty này đã sản xuất mọi thứ, từ các ống đèn hình tới lốp xe tải và kể cả giấy vệ sinh. Công ty cũng từng chịu thua lỗ 140 tỷ đô-la mỗi năm.

Ollila bán hạ giá các sản phẩm giấy vệ sinh và các sản phẩm khác, đồng thời tập trung vào điện thoại di động. Hiện nay (1996), Nokia đứng thứ hai thế giới về điện thoại di động (sau Motorola) và là công ty dẫn đầu thị trường di động châu Âu. Tương lai có vẻ tươi sáng cho công ty vốn bị coi là "người chậm chạp" của Phần Lan trước đây.

Thậm chí, ngay cả ngành bảo hiểm cũng đang bắt đầu tìm thấy ánh sáng. Tờ *New York Times* cho biết: "Những người khổng lồ về bảo hiểm không còn bảo hiểm mọi thứ cho tất cả mọi người nữa." Walter Fitzgibbon – trưởng nhóm tính toán bảo hiểm của công ty bảo hiểm Aetna, cho biết: "Có thời điểm chúng tôi đã muốn thảo ra tất cả các loại hợp đồng bảo hiểm ở 50 bang trên toàn nước Mỹ. Nhưng hiện nay chúng tôi không muốn tiếp tục làm việc này."

Để tập trung vào bảo hiểm sức khỏe và nhân thọ, mới đây Aetna tuyên bố bán lại hoạt động kinh doanh bảo hiểm tài sản và nợ nần cho tập đoàn Travellers với giá 4 tỷ đô-la.

Tương tự, hoạt động kinh doanh bảo hiểm của nhiều công ty khác cũng rất thành công nhờ việc thu hẹp định hướng tập trung. Ví dụ: A.L. Williams trong kinh doanh bảo hiểm có thời hạn, SunAmerica trong bảo hiểm theo năm và Progressive trong bảo hiểm phương tiện.

Các giám đốc điều hành ở những ngành kinh doanh khác cũng đã

cảm nhận được sức mạnh của sự chuyên môn hóa. Bernard Taylor (từng lãnh đạo người khổng lồ dược phẩm toàn cầu, Glaxo PLC) đã tham gia lãnh đạo Medeva PLC – một hãng dược phẩm nhỏ của Anh chỉ mới hoạt động được bốn năm. Taylor nhận thấy cơ hội tạo dựng và phát triển công ty thông qua việc mua thuốc và vắc-xin mà các công ty lớn hơn không còn muốn kinh doanh do doanh số quá thấp. Nhưng Taylor tập trung mua các sản phẩm chữa trị một vài căn bệnh nhẹ, đặc biệt là các bệnh liên quan đến phổi như bệnh cúm, hen suyễn. Ông giải thích: "Nhờ việc chỉ đặt định hướng vào một vài lĩnh vực chữa trị nên nhân viên bán hàng của Medeva có thể tập trung vào các bác sĩ chữa trị những căn bệnh này và họ thường thành công hơn những người bán hàng cung cấp quá nhiều loại thuốc cho khách hàng."

Chiến lược này được thực hiện và doanh số của Medeva năm 1994 tăng khoảng 30% so với mức 400 tỷ đô-la năm 1993, và thu nhập trước thuế là 90 triệu đô-la. Bernard Taylor cho biết: "Tôi coi Medeva là phương thức mới để xây dựng một công ty dược phẩm."

Salick Health Care là công ty tập trung vào bệnh ung thư với các trung tâm trị bệnh ung thư hoạt động 24/24 giờ tại các bệnh viện. Nhờ đó, bệnh nhân có thể được điều trị thuận tiện nhất, kể cả vào buổi tối hoặc cuối tuần. Doanh số của công ty đã tăng nhanh chóng, đạt 132 triệu đô-la vào năm 1994, với thu nhập ròng là 10 triệu đô-la.

Quantum Health Resources tập trung vào chứng bệnh máu khó đông. Trong 5 năm, doanh số công ty đã tăng từ 4 triệu đô-la lên hơn 200 triệu đô-la với thu nhập ròng trung bình chiếm khoảng 8% doanh số.

Thậm chí các bệnh viện cũng đang chuyên môn hóa. Cách đây mười năm (1986), một bệnh viện cộng đồng tại St. Francis ở Roslyn, New York quyết định phát triển thành "bệnh viện tim". Kết quả rất đáng chú ý. Chủ tịch bệnh viện, Patrick Scollard, cho biết: "Hiện nay, 75% công việc của chúng tôi có liên quan đến tim mạch. Năm ngoái, tỷ lệ sử dụng giường bệnh chính thức của bệnh viện chúng tôi là 114%".

Cách đó không xa, bệnh viện St. Charles tại Port Jefferson, New York lại tập trung vào công tác phục hồi. Chủ tịch Hội đồng quản trị bệnh viện – Barry Zeman, cho biết: "Chúng tôi đã nhận thấy biện pháp chăm sóc có quản lý sẽ xuất hiện tại New York và điều này có thể làm giảm số giường phẫu thuật các bệnh lý chung". Hiện nay, St. Charles có chương trình phục hồi sức khỏe lớn nhất

ở Long Island.

Ngành giáo dục cũng nên áp dụng chiến lược như vậy. Cùng với vấn đề chăm sóc sức khỏe, giáo dục là một trong những hoạt động kinh doanh lớn nhất tại Mỹ. Một số ít trường đại học, cao đẳng Mỹ đã áp dụng tính chuyên biệt hóa, trong đó đáng lưu ý là Trường Juilliard chuyên về âm nhạc, Trường Thiết kế Rhode Island chuyên về thiết kế, Viện Công nghệ Thời trang FIT chuyên về thời trang và Trường Babson chuyên về quản lý doanh nghiệp. Dù không chủ đích nhưng một số trường vẫn được coi là trường chuyên về một lĩnh vực nào đó, ví dụ Đại học Johns Hopkins chuyên về y khoa (29% sinh viên năm thứ nhất có ý định chuyên về một ngành học trước khi thi vào các trường).

Sức mạnh trong kinh doanh không bắt nguồn từ sản phẩm hay chính công ty bạn mà từ vị thế của bạn trong suy nghĩ mọi người. Một công ty chuyên sản xuất một mặt hàng hay một công ty có định hướng kinh doanh rõ ràng về một sản phẩm sẽ đạt được vị trí vững mạnh hơn những công ty không chuyên sâu một loại hàng hóa.

Cũng không chủ đích nhưng một số trường đào tạo sau đại học nổi tiếng thế giới về chuyên ngành, như trường Wharton chuyên ngành tài chính và Kellogg chuyên ngành marketing.

Tuy nhiên, tốt nhất là mỗi trường nên cân nhắc thận trọng về việc tập trung vào một lĩnh vực đào tạo nào đó và cố gắng để đạt được danh tiếng trên toàn thế giới về lĩnh vực đào tạo của mình. Thành công ngoạn mục của INSEAD (Học viện châu Âu về Quản trị Kinh doanh) tại Fontainebleau, Pháp là một ví dụ điển hình về việc chuyên sâu một ngành đào tạo.

Là một trường đào tạo sau đại học hoạt động được 35 năm, tập trung đào tạo các nhà quản lý toàn cầu, INSEAD thật sự có danh tiếng. Trường đã trở thành nơi hầu hết nhà tuyển dụng của các tập đoàn quốc tế nhắm tới. Mỗi năm, có gần 200 nhà tuyển dụng tới thăm trường và đề nghị mức lương khởi điểm trung bình 75 nghìn đô-la.

Trường quản lý quốc tế AGSIM ở Glendale, Arizona (Mỹ) cũng đang tập trung vào cùng một lĩnh vực đào tạo như INSEAD. Việc trường này đạt mức doanh thu tăng 900% trong năm năm được biết đến như một "hiện tượng" của nước Mỹ.

Tuy vậy, có rất ít cơ sở giáo dục tại Mỹ chuyên sâu vào một ngành học nhất định. Hầu như hơn hai nghìn trường đại học (hệ 4 năm) của Mỹ là các trường đa ngành. Tính tới nay (1996), họ đã thu lợi nhuận từ việc mở rộng đều đặn thị trường cho các dịch vụ giáo dục.

Nhưng vẫn có một hạn chế. Khi tỷ lệ học sinh trung học theo học tiếp ở bậc đại học hay cao đẳng giảm xuống, sự cạnh tranh giữa các trường sẽ gay gắt hơn. Những gì bạn có khả năng nhìn thấy chính là sự chuyển đổi sang hình thức chuyên biệt trong giáo dục. Đây chính xác là những gì đã xảy ra trong thị trường hàng hóa và dịch vụ.

Lĩnh vực luật pháp cũng đang chuyển đổi theo hướng này. Trước đây, một công ty luật có thể phải giải quyết mọi vụ kiện. Ngày nay, trừ khi phải hoạt động trong các cộng đồng nhỏ, các công ty luật nói chung đều tập trung, chỉ chuyên giải quyết các vụ tai nạn, phá sản, kinh doanh, tội phạm, nghề nghiệp, hôn nhân, an ninh xã hội, thuế hay một trong số những chuyên ngành luật pháp khác.

Lúc nào cũng vậy, sức mạnh của luật pháp nằm trong tay những công ty luật chuyên về lĩnh vực nào đó chứ không phải những công ty luật giải quyết những vụ kiện chung chung. Khi một công ty luật chuyên sâu cố gắng mở rộng lĩnh vực hoạt động, công ty đó đang tự chuốc lấy rắc rối.

Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom là công ty luật hàng đầu trong thời kỳ phát triển mạnh những năm 1980. Với sự lãnh đạo của cổ đông cao cấp Joseph Flom, công ty luật này đã tham gia vụ mua lại cổ phần lớn nhất và đáng chú ý nhất của thập niên. Mức thu nhập khả thi cũng vô cùng lớn. Lợi nhuận cho mỗi cổ đông trong thời điểm này đạt tới 1,2 triệu đô-la/năm.

Flom cho biết ông luôn "muốn đầu tư tiền để trở thành một công ty đa dịch vụ. Có thể tôi điên, nhưng đó là giấc mơ của tôi". Để theo đuổi ước mơ này, Skadden Arps đã chuyển sang 15 thành phố mới và hơn 12 lĩnh vực hoạt động lớn. Trong bốn năm, công ty đã mở chín văn phòng tại nước ngoài. Số luật sư cũng tăng từ 526 người năm 1985 lên 1.000 người năm 1990.

Khi đã phát triển về quy mô, lợi nhuận của công ty lại giảm xuống: từ 1,2 triệu đô-la cho mỗi cổ đông năm 1989 giảm xuống chỉ còn 690 nghìn đô-la cho mỗi cổ đông năm 1993.

Thiệt hại lớn nhất cho Skadden Arps chính là việc suy giảm hoạt

động kinh doanh của các công ty sáp nhập. Giữa thập niên 1980, Skadden có khoảng 500 luật sư và khoảng 35% công ty sáp nhập. Đầu những năm 1990, công ty đã tăng số lượng luật sư lên gấp đôi. Câu hỏi đặt ra là: Tỷ lệ doanh nghiệp hợp nhất là bao nhiêu để công ty mở rộng quy mô hoạt động?

Câu trả lời là khoảng 20-22%. Đây là bài toán về tính tập trung. Khi mở rộng công ty để thu hút thị trường lớn hơn, bạn thường mất định hướng (và doanh số) đối với hoạt động kinh doanh chính của công ty. Hai miếng táo cộng một miếng cam thường bằng hai miếng hoa quả chứ không phải ba. Thiệt hại của các cổ đông tại Skadden Arps cũng không thể xóa bỏ nhờ thành công của cuộc tranh chấp kéo dài từ lâu với Wachtell Lipton Rosen & Katz. Bằng việc kiên trì giữ vững mục tiêu vào các công ty sáp nhập và duy trì quy mô công ty nhỏ (103 luật sư trên hai thành phố), Wachtell đã giữ được lợi nhuận ở mức cao. Tại Skadden Arps, lợi nhuận một năm của mỗi cổ đông là 690 nghìn đô-la, thì ở Wachel là 1,35 triệu đô-la.

Những gì xảy ra trên Phố Wall cũng đang diễn ra tương tự ở Hollywood. Diễn viên diễn lại vai diễn của mình nhiều lần thường trở thành một ngôi sao lớn. Nếu BMW là xe có động cơ tốt nhất thì John Wayne là chàng cao bồi anh hùng nhất, Marilyn Monroe là biểu tượng sex nổi tiếng nhất của thời đại, còn Clint Eastwood sẽ là biểu tượng về sự mạnh mẽ và lạnh lùng nhất.

Thực chất, các ngôi sao lớn của Hollywood cũng chính là những người chuyên vào một dạng vai diễn. Việc họ diễn lại vai diễn của chính mình khiến công việc của họ đơn giản hơn và giúp họ kiếm được những khoản tiền kếch xù. Như diễn viên Sara Taylor từng nói với con gái Elizabeth: “Các nữ diễn viên thì chết đói trong khi các ngôi sao điện ảnh lại có mọi thứ”.

Humphrey Bogart luôn diễn vai của Humphrey Bogart. Katharine Hepburn diễn vai của Katharine Hepburn. Ditto Cary Grant, Fred Astaire và hầu như mọi siêu sao của thời đại trước đều như vậy. Sự tập trung vào một kiểu vai diễn đưa họ lên đến đỉnh cao và cũng chính điều này giúp họ đứng vững trên vị trí ấy.

Thế hệ các siêu sao điện ảnh tiếp theo in dấu các diễn viên như Wayne, Monroe, Bogart, Hepburn, Astaire và Grant. Họ đang trở thành những ngôi sao lớn vì diễn vai diễn của riêng mình. Sylvester Stallone và Arnold Schwarzenegger là những người đàn ông mạnh mẽ nhất. Bruce Willis là chàng trai thông minh nhất. Julia Robert là người đàn bà đẹp nhất.

Vậy điều gì sẽ xảy ra khi một diễn viên chuyên đóng vai bậc đại trượng phu lại chuyển sang vai phản diện?

Bạn đã xem Schwarzenegger trong bộ phim *Junior*? Hay Stallone trong bộ phim hài *Stop! or My Mom Will Shoot?* Các bộ phim này rất ít thành công.

Như một phát thanh viên đã nói trong một talk show: "Tôi không muốn xem phim của Sylvester Stallone nếu trên tay anh ta không phải là một khẩu AK-47."

Tại Hollywood, chẳng hạn như ở hãng Corporate America, người ta cố ý "tránh tập trung" vào các đặc điểm vốn có của diễn viên. Việc này nhằm mở rộng phạm vi vai diễn của diễn viên, mở rộng lĩnh vực diễn xuất và tránh việc diễn viên bị diễn cùng một dạng vai diễn. Vì vậy Mel Gibson diễn vai Hamlet.

Đây là những gì Arnold Rifkin của hãng William Morris Agency nói về diễn viên Bruce Willis: "Tin xấu là anh ta đã bị phân vào đúng một dạng vai diễn, anh ta đã bị gắn vào đúng những vai diễn ấy và những người biết nhìn xa trông rộng của ngành điện ảnh không muốn gì hơn ngoài việc giữ anh ta ở đó vị trí đó." Vì vậy, Willis đã mặc một bộ quần áo con thỏ và diễn trong bộ phim *North*, bộ phim đã thu về được 7,2 triệu đô-la.

Theo Rifkin, Willis đang được giao cho thực hiện một số bộ phim như vậy nhằm mở rộng lĩnh vực diễn xuất, tránh việc phân vai của diễn viên luôn theo kiểu một chàng trai thông minh, mạnh mẽ.

Trong rất nhiều khía cạnh khác của cuộc sống, việc xây dựng và có một định hướng tập trung có thể trở thành động lực mạnh mẽ dẫn đến thành công. Trong chính trị, Ronald Reagan trở thành "nhà truyền đạt tư tưởng vĩ đại". Trong thể thao, Babe Ruth là "vua của những cú đánh" còn Peter Rose trở thành "vua ra đòn". Trong âm nhạc, Mel Torme được coi là "màn sương dịu dàng". Trong kinh doanh, Tom Peters có được "sự xuất sắc", Michael Hammer có được "sự áp dụng khoa học công nghệ" còn Michael Porter đạt được "tính cạnh tranh" trong khi Philip Crosby lại được biết đến vì yếu tố "chất lượng". Joel Stern có được "giá trị kinh tế gia tăng", còn Joel Barker đạt được "sự chuyển đổi mô hình kinh doanh". Trong những giám đốc điều hành của các công ty, Al Dunlap – cựu Tổng Giám đốc điều hành Scott Paper, là một "chuyên gia lật ngược tình thế".

Định hướng kinh doanh chính là nghệ thuật của việc chọn lựa kỹ lưỡng dòng sản phẩm và từ đó nỗ lực để trở thành chuyên nghiệp. Đó hoàn toàn không phải là một cái bẫy cần tránh mà là một mục tiêu cần đạt đến. Đừng để những lời bình luận thiếu suy xét làm bạn giảm đi quyết tâm thực hiện mục tiêu này.

Nếu bạn là một ngôi sao Hollywood, một chuyên gia Phố Wall hay một giám đốc công ty, rất khó để biến bạn trở thành con người có tính cách đơn giản. Tại sao bạn lại muốn tự làm mình lo lắng với tính cách đa chiều như vậy?

Không có gì giúp bạn thành công trong cuộc sống… hay trong kinh doanh… bằng một định hướng tập trung được xác định rõ ràng và được lựa chọn cẩn thận.

10

Đương đầu với sự thay đổi

Sớm hay muộn thì mọi chiến lược kinh doanh của các công ty cũng bị suy yếu dần do những thay đổi về công nghệ, xã hội và xu hướng kinh doanh. Nghệ thuật quản trị chính là lường trước những thay đổi và sắp đặt một tương lai mới cho công ty.

Điều này không phải là vì lợi ích của chính những sự thay đổi. Hầu như mọi công ty lớn gặp khó khăn đều bị quy cho là không đủ nhanh nhạy để thay đổi (IBM, Digital Equipment và Sears là những ví dụ điển hình về vấn đề này). Sai lầm của các công ty này không phải ở tốc độ thay đổi mà là xu hướng thay đổi. Họ thay đổi quá nhanh mà không đủ thời gian suy nghĩ cẩn thận về phương hướng thay đổi.

Có rất nhiều câu chuyện về các công ty bị đánh bại do chống lại sự thay đổi. Hiển nhiên, một công ty phải điều chỉnh chiến lược để tận dụng những thay đổi diễn ra. Có năm cách cơ bản để thực hiện điều này, đó là: (1) đặt một chân trong cả hai lĩnh vực; (2) đặt cả hai chân trong lĩnh vực mới; (3) đặt cả hai chân trong lĩnh vực cũ; (4) đặt cả hai chân trong lĩnh vực mới với tên gọi mới; (5) hai lĩnh vực riêng biệt, hai tên gọi riêng biệt.

Sự thay đổi công nghệ thường đặt một công ty vào tình thế tiến thoái lưỡng nan. Bạn chống lại sự thay đổi hay chấp nhận nó?

Vậy cách nào trong năm cách trên ít hiệu quả nhất để phản ứng trước sự thay đổi? (Gợi ý: đây cũng là cách phổ biến nhất).

ĐẶT MỘT CHÂN TRONG CẢ HAI LĨNH VỰC

Đây là cách phổ biến nhất nhưng lại ít hiệu quả nhất để phản ứng với thay đổi. Đây cũng là cách lựa chọn sáng suốt khi đương đầu với thay đổi. "Chúng ta sẽ chỉ đưa ra công nghệ kỹ thuật mới cùng mặt hàng hiện có của mình và để cho khách hàng quyết định."

Các nhà quản lý cao cấp thường cân nhắc tính đa dạng hoặc lựa chọn nhằm phục vụ lợi ích cho người tiêu dùng. Hơn nữa, đã từ lâu, tâm lý chung của các nhà quản lý là lựa chọn các sản phẩm trọn bộ. Năm 1960, trong tạp chí *Harvard Business Review* có một bài viết rất ấn tượng là "Tiếp thị mặt hàng Myopia". Trong bài viết này, tác giả Theodore Levitt đã giải thích hùng hồn tính hợp lý ẩn sau chiến lược "đặt một chân trong cả hai lĩnh vực."

"Nhu cầu vận tải hàng hóa và chở khách tăng lên khiến ngành đường sắt không ngừng phát triển. Nhưng hiện nay, ngành đường sắt đang gặp nhiều khó khăn. Nguyên nhân không phải do ngành bị các phương tiện vận tải khác (ví dụ như ô tô, xe tải, máy bay, thậm chí điện thoại…) lấn át mà do chính bản thân ngành đường sắt đã không thể duy trì được khách hàng của mình. Họ để cho khách hàng tách biệt khỏi lĩnh vực kinh doanh của mình. Họ đã xác định đường lối phát triển hướng tới ngành đường sắt nói riêng chứ không phải ngành vận tải nói chung. Đó là sự xác định sai lầm về hoạt động kinh doanh."

Giả sử New York Central Rail Road – công ty vận tải đường sắt lớn nhất trong những năm 1930 đồng thời là doanh nghiệp có giá cổ phiếu cao nhất trên thị trường chứng khoán, đã đối phó với việc thay đổi bằng việc mở NewYork Central Airline, trung tâm hàng không New York.

Ngành đường sắt đã thu được kết quả gì khi cung cấp hai dịch vụ đường sắt và hàng không? Dù lựa chọn phát triển theo hướng nào, ngành đường sắt cũng phải phục vụ lợi ích cho khách hàng chứ không phải cho chính mình.

Rất dễ thấy, kết quả cuối cùng của việc cung cấp dịch vụ về đường sắt và hàng không là ngành đường sắt đã không thể tập trung được hoạt động kinh doanh của mình. Tuy nhiên, kết quả đó không diễn xảy ra ngay lập tức. Những khách hàng tiềm năng của công ty cho rằng "New York Central Rail Road là một công ty lớn. Bởi vậy, việc phát triển dịch vụ hàng không là quyết định đúng đắn". Tuy nhiên, điều này chỉ đúng trong thời gian ngắn.

Về lâu dài, khách hàng tiềm năng của công ty sẽ chuyển dần mối quan tâm sang công ty chuyên về một lĩnh vực vì họ nghĩ rằng

New York Central Airline sẽ nắm rõ về dịch vụ hàng không hơn công ty đường sắt. Do vậy, quá trình chuyển đổi đã bắt đầu: Từ ngành đường sắt chuyển sang ngành hàng không, nghĩa là từ New York Central Rail Road chuyển sang New York Central Airline.

Cũng có một sự thay đổi khác trong tâm lý của khách hàng. Khi khách hàng nhận thấy sự thay đổi về khoa học và công nghệ, họ sẽ cảm thấy an toàn hơn nếu thay đổi công ty hay thay đổi thương hiệu mà trước đây họ rất quan tâm.

Khi thu nhập của các gia đình tăng đáng kể và họ muốn có một ngôi nhà lớn hơn, họ hiếm khi mua hoặc xây nhà ở khu vực gần kề mà thường chuyển đến khu "xa hoa" hơn.

Nếu họ sở hữu một chiếc Chevrolet, sẽ rất hiếm khi họ bán nó để mua một chiếc Chevrolet đắt hơn mà họ sẽ chuyển sang Oldsmobile, Buick hoặc một thương hiệu nào đó cao cấp hơn.

Nếu khách hàng tự cam kết sẽ thay đổi thì cam kết đó sẽ được thể hiện trước hết ở chính sự thay đổi về công ty mà khách hàng đó thường xuyên mua hàng. Điều này đặc biệt đúng khi công ty có sự thay đổi về công nghệ hoặc tình hình kinh tế thay đổi.

Khách hàng không muốn mua máy tính từ một công ty kinh doanh máy photocopy. Họ cũng không muốn mua một chiếc máy ảnh kỹ thuật số từ công ty nhiếp ảnh hay mua một chiếc đồng hồ đắt tiền từ một công ty bán đồng hồ rẻ tiền.

Bi kịch ở đây là việc nhiều công ty vẫn cố gắng níu giữ giữa quá khứ và tương lai. Họ thường chỉ giành được thành công trong quá khứ hoặc trong tương lai. Đó không phải là do sản phẩm mà chính là do nhận thức của họ. Họ tin rằng vấn đề nằm ở khâu phát triển sản phẩm hoặc cung cấp các dịch vụ cao cấp vì phương châm của họ là đảm bảo chất lượng. Tuy nhiên, với suy nghĩ như vậy, họ chỉ có thể thật sự giành được chiến thắng về chất lượng sản phẩm chứ không thể giành chiến thắng trong tâm lý chung của khách hàng về sản phẩm đó.

Khi lĩnh vực máy tính trải qua nhiều sự chuyển đổi bất ngờ, Xerox vẫn là công ty chuyên về máy photocopy có quy mô lớn. Bởi vậy, công ty đã cố gắng xâm nhập vào hoạt động kinh doanh máy tính nhưng dưới tên gọi của công ty photocopy. Sau khi tiêu tốn hàng chục triệu đô-la, công ty đã khôn ngoan rút khỏi lĩnh vực kinh doanh máy photocopy. Đây là một động thái khả quan đối với

Xerox trừ phi công ty này đủ dũng cảm để sử dụng tên gọi mới cho các sản phẩm máy tính của mình (nằm trong chiến lược số 5: hai lĩnh vực kinh doanh tách biệt với hai tên gọi tách biệt). Chỉ trong vài tháng, Xerox đã giới thiệu loại máy tính cá nhân trước cả IBM. Đáng lẽ đây sẽ là một lợi thế quan trọng cho Xerox nhưng trên thực tế người tiêu dùng vẫn chỉ biết đến Xerox như một công ty về máy photocopy. Liệu một công ty về máy photocopy biết gì về máy tính?

Eastman Kodak là công ty chụp ảnh lớn tuy nhiên, thị trường đang chuyển dần sang các thiết bị điện tử. Trước đây, thị trường chủ yếu dành cho đối tượng chụp ảnh nghiệp dư hoặc những nhà làm phim tài liệu với loại phim chụp ảnh chuyển động 8-16 mm. Ngày nay, các loại máy quay phim đã chiếm lĩnh thị trường.

Thông thường, các chương trình truyền hình vẫn trình chiếu các thước phim được chụp bằng máy ảnh nhưng được chỉnh sửa và phát đi bằng máy quay phim điện tử.

Canon, Casio, Minolta, Kodak và các hãng máy ảnh khác đã giới thiệu những chiếc máy quay camera điện tử sử dụng kỹ thuật số và khiến kiểu chụp ảnh sử dụng chất hóa học trở nên lỗi thời. George Fisher – Giám đốc điều hành mới của Eastman Kodak được tuyển dụng từ Motorola, cho biết: "Công nghệ số sẽ phát triển nhanh chóng, nhưng nó sẽ không thể thay thế được nghệ thuật nhiếp ảnh kiểu truyền thống. Ít nhất là đối với nghề nghiệp của tôi."

Bước đi đầu tiên của Fisher tại Kodak hoàn toàn hợp lý. Ông đã bán Sterling Winthrop (công ty dược), các sản phẩm của L&F (Lysol, Mop & Glo cùng các sản phẩm gia dụng) và bộ phận Clinical Diagnostics của Kodak với giá rẻ. Ông cho biết, công ty cũng "tập trung vào lĩnh vực mang lại lợi nhuận trong năm mối liên hệ của một chuỗi hình ảnh: chụp hình, xử lý, tích trữ, đầu ra và phân phối hình ảnh tới bất kỳ đâu trên thị trường toàn thế giới của Kodak".

Sau đó, ông đã bán các loại sản phẩm làm nguyên liệu chế tạo như phẩm màu làm từ gỗ Minwax, dung dịch bịt kín Thompson và các loại sơn Devil Red. Ông cũng phân chia cổ phần của Eastman Chemical cho các cổ đông. Chỉ trong vài năm, công ty đã chuyển đổi từ xí nghiệp liên hiệp thiếu tập trung sang công ty tập trung cao vào quá trình xử lý hình ảnh.

Năm 1992, Kodak có tổng tài sản trị giá 20 tỷ đô-la với một nửa

hoạt động kinh doanh là các sản phẩm liên quan đến xử lý hình ảnh. Ba năm sau, giá trị của công ty là 13 tỷ đô-la với các sản phẩm liên quan đến xử lý hình ảnh chiếm khoảng 80%. Đó là sự xoay vòng vốn rất nhanh chóng đối với một công ty từng đứng thứ 18 trong danh sách của Fortune 500.

Nhân tố giúp Kodak có uy lực trong lĩnh vực chụp ảnh kỹ thuật số mới phát triển chính là cái tên "Kodak", có nghĩa là thuộc về chụp ảnh, chứ không phải xử lý hình ảnh bằng kỹ thuật số hay bằng điện tử.

Tất nhiên, Kodak cũng nhận ra vấn đề này. Đó là lý do tại sao công ty đã công khai một thương hiệu mới về mảng điện tử. Thương hiệu mới mang tên: Kodak Digital Science.

Kodak Digital Science không phải là một cái tên mới cho một mặt hàng mới. Đó là một cái tên chung (Digital Science) được tăng thêm sức nặng bởi cái tên Kodak vốn chỉ có nghĩa đối lập với kỹ thuật số.

Khi cố gắng giữ một chân ở cả hai lĩnh vực, bạn thường nhận thấy mình không phải là người chiến thắng trong bất kỳ lĩnh vực nào. Điều này giống như cố nhảy qua một cái mương rộng. Nếu bạn cứ khăng khăng giữ một chân ở trên bờ này, bạn sẽ không bao giờ có thể nhảy sang bờ bên kia.

Kodak cần phải từ bỏ cái tên có nghĩa là "chụp ảnh số" và chọn một cái tên mới có nghĩa là "điện tử số".

Khi Honda muốn thâm nhập thị trường ô tô cao cấp, họ đã không gọi những chiếc ô tô đắt tiền của mình là Honda Ultra, Honda Super hoặc thậm chí Honda Automotive Science. Công ty để cho cái tên Honda ở bên bờ này và "nhảy" qua bờ bên kia với cái tên "Acura". Toyota cũng làm tương tự như vậy với thương hiệu Lexus của mình.

Tương tự, Wang Laboratories đã nghĩ có thể lấy "Wang – công ty xử lý hình ảnh" là tiêu điểm chính trong phương pháp tiếp cận của mình. Thực tế, Wang hoạt động trong lĩnh vực gì? Wang là một công ty xử lý văn bản cũng giống như Kodak là một công ty máy ảnh.

Vào thời điểm IBM tung ra thị trường chiếc máy tính cá nhân (năm 1981), người ta nghi ngờ tương lai của hoạt động xử lý văn bản và công ty xử lý văn bản. Đó là thời điểm mà đội ngũ quản lý của Wang nên ngồi lại bàn bạc: "Hướng đi tiếp theo của Wang là

gì? Chúng ta nên bàn ý tưởng gì thay thế "xử lý văn bản" đơn thuần?"

Nhưng rất khó để chuẩn bị thay đổi cho tương lai khi hiện tại đang tiến triển tốt đẹp. Mọi chuyện đã diễn ra rất suôn sẻ đối với Wang trong đầu thập niên 1980. Tăng trưởng trung bình hàng năm của Wang về cả doanh số và lãi ròng vượt quá 40%.

Nhưng vào cuối những năm 1980 Wang đã gặp khó khăn. Năm 1985, doanh số công ty tăng 8% nhưng thu nhập ròng giảm nhanh từ 10% doanh số xuống còn dưới 1%. Song, đội ngũ quản lý của Wang vẫn giữ vững quyết tâm đi đến thành công bằng phương hướng tiếp cận xử lý văn bản. Thật sự họ đã làm cho mọi chuyện tệ hơn do cố gắng mở rộng dòng sản phẩm.

Chiến lược của Wang, theo tờ *New York Times*, là "từ bỏ hình thức làm việc theo kiểu tốc ký thông thường và chuyển sang làm việc theo nhóm lãnh đạo với đề xuất mới về những hệ thống tự động trong văn phòng sử dụng công nghệ tiên tiến dành cho các nhà quản lý, bao gồm máy tính, bộ soạn thảo văn bản, hệ thống thư điện tử và các thiết bị đồ họa. Tất cả các thiết bị trên liên kết với nhau trong một mạng lưới giúp cho các nhà quản lý tập trung và gửi đi một lượng lớn thông tin chỉ nhờ việc nhấn nút bàn phím rất đơn giản".

Chủ tịch Hội đồng quản trị của Wang – John Cunningham, đã khoe khoang: "Chúng tôi có nhiều văn phòng hơn bất kỳ công ty nào khác". Nhưng trong một môi trường cạnh tranh như hiện nay, số lượng công ty nhiều văn phòng thường rất ít vì việc nhiều văn phòng sẽ chỉ khiến công ty bạn đánh mất định hướng tập trung.

Trong ba năm tiếp theo, Wang phát triển chậm chạp với mức doanh số đạt được là tối thiểu và mức lãi ròng dưới 1%. Năm 1989, Wang đã thua lỗ 424 triệu đô-la. Họ tiếp tục bị thua lỗ (tổng cộng hơn 2 tỷ đô-la) và cuối cùng đã phải nộp đơn xin phá sản vào năm 1992.

Thời kỳ của một công ty sản xuất phần cứng đã qua, giờ đây, Wang trở thành một công ty dịch vụ và phần mềm với doanh số gần 1 tỷ đô-la.

Không có công ty quy mô lớn nào như Wang lại sụp đổ mà thiếu sự cảnh báo. Việc hãng IBM tung máy tính cá nhân ra thị trường là một phát súng cảnh báo mà lẽ ra sẽ khiến Wang phải tái định hướng tập trung. Nếu không phải "xử lý văn bản" thì mục tiêu sẽ

là gì? Phản ứng của Wang là chuyển đổi từ công ty vốn có định hướng tập trung xử lý văn bản sang một công ty không có định hướng tập trung rõ ràng. Để làm được việc này, Wang đã trở thành "Người máy tự động văn phòng". Tất nhiên tất cả những điều này không chỉ là ý tưởng. Chúng là một sự đầu tư lớn về mặt thiết kế và phương tiện sản xuất. Nhưng, tất cả cuối cùng đều trở thành vô ích. Đặt chân trong cả hai lĩnh vực sẽ không bao giờ có kết quả. Những gì Wang cần là một định hướng tập trung mới.

Một định hướng tập trung mới cũng là những gì mà Kodak đang cần đến. Nhưng phản ứng trước tiên của Kodak cũng giống với Wang: "Chúng tôi sẽ kết hợp các định hướng tập trung cũ vào định hướng tập trung mới". Chính kiểu suy nghĩ này đã tạo ra CD ảnh của Kodak, một phương pháp lưu giữ các bức ảnh kiểu truyền thống bằng thiết bị điện tử. Thất bại ở thị trường sản phẩm dành cho người tiêu dùng, CD ảnh đang tìm kiếm khách hàng trên lĩnh vực kinh doanh và công nghiệp.

Digital Equipment thấy mình đang ở tình thế như Wang. Tuy nhiên, không phải việc tung ra chiếc máy tính cá nhân của IBM đưa đến thông điệp cho Digital, mà đó là sự nổi lên của Apple II và máy tính cá nhân gia đình vào cuối thập niên 1970.

Digital đã lờ đi loại máy tính cá nhân do lúc đó họ đã có ý tưởng khác về loại máy tính mini bằng việc tung ra sản phẩm PDP-8 năm 1965. Theo tin tức nội bộ Digital, Ken Olsen (người sáng lập và là chủ tịch tập đoàn) đã 11 lần từ chối cơ hội là công ty đầu tiên tung ra sản phẩm máy tính cá nhân dùng trong doanh nghiệp trước khi IBM công bố chiếc PC của hãng này. Olsen từng tuyên bố: "Tôi không muốn là người đầu tiên. Nếu IBM bước đi trước, chúng tôi có thể đánh bại họ."

Khi Digital không có thời gian để tung ra một chiếc máy tính cá nhân (vào năm 1982), họ tung ra thị trường không chỉ một mà ba loại máy không tương thích (Rainbow, Professional và DECmate) và thất bại. Thiếu định hướng tập trung rõ ràng là nguyên nhân dẫn đến tình hình trên.

Sau khi tung ra sản phẩm MITS Altair 8800 vào tháng 1/1975, Digital có hơn sáu năm cho đến khi IBM hạ bớt cơn sốt PC vào tháng 8/1981.

Với dòng máy tính mini VAX đang rất nóng, Digital tiếp tục làm ăn phát đạt trong những năm 1980. Năm 1990, với doanh thu 13 tỷ đô-la, Digital đã cố gắng xoay xở để hòa vốn. Tuy nhiên trong

bốn năm tiếp theo, khi doanh thu vượt quá 55 tỷ đô-la, Digital đã thua lỗ gần 5 tỷ đô-la. Nhưng sai lầm cơ bản của hãng không phải là sự tổn thất về tiền bạc mà là việc mất đi định hướng tập trung.

Ví dụ khác về một công ty cố gắng thành công với một chân ở cả hai lĩnh vực là Atari. Là công ty tiên phong trong lĩnh vực cung cấp các trò chơi video, Atari đã cố gắng mở rộng dòng sản phẩm sang lĩnh vực máy tính. Jame Morgan – Giám đốc phân phối của hãng (trở thành giám đốc điều hành năm 1983), cho biết: "Sức mạnh của cái tên Atari cũng có thể chính là điểm yếu của công ty. Điều này rất giống với các trò chơi video, vì vậy khi mua một chiếc máy tính, khách hàng nhìn vào tên tuổi hãng máy tính và xem các trò chơi."

Đó chính là vấn đề. Giải pháp là gì? Morgan cho biết Atari phải đánh giá lại hình ảnh của mình và mở rộng định nghĩa kinh doanh tới "các mặt hàng điện tử dân dụng". Nói cách khác, điều này có nghĩa là đặt một chân trong cả hai lĩnh vực. Việc làm này sẽ không bao giờ có kết quả.

Những năm 1980 là khoảng thời gian thảm họa đối với Atari. Năm 1992, Atari đã thua lỗ 74 triệu đô-la trong tổng doanh số 127 triệu đô-la. Năm 1993, Atari thua lỗ 49 triệu đô-la trên doanh số chỉ có 29 triệu đô-la.

Bằng cách nào một công ty có thể cạnh tranh với Compaq, Apple và IBM về máy tính, cũng như cạnh tranh với Sega và Nintendo về trò chơi video? Nếu hai sự cạnh tranh diễn ra đồng thời, phải xác định lại định hướng tập trung.

Trong báo cáo thường niên năm 1994, Atari cho biết: "Do cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ lớn hơn và lợi nhuận giảm sút đối với các sản phẩm máy tính, Atari quyết định không sản xuất dòng sản phẩm này và xác định lại định hướng tập trung là một công ty giải trí truyền thông tương tác. Atari đã phát triển hệ thống 64 bit mang tên Jaguar. Jaguar được tung ra vào quý IV năm 1993 và là hệ thống giải trí truyền thông tương tác duy nhất trên thị trường hiện nay".

Cuối cùng Atari lại trở về với một định hướng tập trung duy nhất của mình. Nhưng có lẽ đã quá muộn so với đà phát triển mà Sega và Nintendo đạt được.

Porsche là ví dụ khác về sức mạnh của định hướng tập trung. Porsche 911 là chiếc ô tô động cơ sau, làm mát bằng không khí,

sáu xi lanh duy nhất và độc nhất trên thị trường. Vì vậy, rất tự nhiên, Porsche quyết định đặt chân vào lĩnh vực kinh doanh ô tô động cơ trước làm mát bằng nước với các mẫu xe bốn xi-lanh 924, 944 và 968 cùng ô tô tám xi-lanh 928.

Ban đầu, kiểu xe làm mát bằng nước đã thành công vang dội, đặc biệt là các mẫu 924 và 944, với giá cả tương đối phải chăng.

Năm 1986 là thời hoàng kim của Porsche tại Mỹ với 64% doanh số là các mẫu xe 924 và 944. Tại sao lại phải bỏ ra 63.295 đô-la cho một chiếc ô tô hai cửa chạy tuốc- bin trong khi bạn có thể mua được một chiếc 924 chỉ với 23.910 đô-la?

Nhưng về lâu dài, ý tưởng này cần có thời gian. Một chiếc xe Porsche giá rẻ là điều có vẻ không thực tế.

Nhiều năm nay, những người mua xe Porsche đã làm được điều mà công ty sản xuất ra nó không làm được. Họ đã tập trung vào điều có tính thực tế hơn, chiếc xe 911. Những năm 1990, 77% doanh số của Porsche tại thị trường Mỹ là từ các mẫu xe 911 đắt tiền. Vậy tại sao Porsche không tiếp tục tập trung vào 911?

Câu trả lời cho những câu hỏi kiểu này luôn giống nhau: Chúng tôi không thể từ bỏ 23% doanh số ở lĩnh vực kia. Một kết luận hiển nhiên là không công ty nào muốn từ bỏ bất kỳ mảng kinh doanh nào và sẽ làm mọi cách để giữ được hoạt động kinh doanh của mình.

Để xác định lại định hướng tập trung, bạn cần phải sẵn sàng hy sinh. Hãy xem xét lại trường hợp của Porsche. Năm 1986, Porsche đã bán hơn 8.000 chiếc xe 911 tại thị trường Mỹ. Mặc dù việc kinh doanh loại xe này chỉ chiếm 27% trong tổng doanh số của Porsche, nhưng có lẽ sẽ khôn ngoan hơn khi hãng chỉ tập trung vào kiểu xe 911.

Nếu Porsche thực hiện điều này thì họ đã có thể bán được bao nhiêu xe 911 vào năm 1986? Chắc chắn trong số 22.387 khách hàng mua các mẫu xe khác của Porsche sẽ có nhiều người mua xe 911. Nếu chỉ tập trung vào xe 911, có lẽ Porsche đã bán được 12.000 chiếc ô tô tại thị trường Mỹ.

Bây giờ hãy quay trở về thời điểm hiện tại (1996). Porsche sẽ bán được bao nhiêu ô tô nếu duy trì định hướng tập trung loại xe 911? Tôi tin chắc rằng doanh số bán xe 911 của Porsche sẽ gấp đôi con số 4.471 chiếc xe loại này mà công ty thật sự bán được. Và tất nhiên sẽ vượt quá rất nhiều con số 5.819 là tổng doanh số của

Porsche.

Có rất nhiều bằng chứng cho thấy khi bạn thu hẹp định hướng tập trung, doanh số giảm ngắn hạn và tăng dài hạn. Khi bạn mở rộng định hướng tập trung, doanh số có thể tăng ngắn hạn nhưng sẽ giảm trong dài hạn.

Đây là trọng tâm của cuộc tranh luận về định hướng tập trung, cũng là lý do tại sao xác định định hướng tập trung khó khăn như vậy. Không ai muốn giảm doanh số hiện có, mặc dù về lâu dài việc này sẽ có hiệu quả rất tích cực và có ảnh hưởng lớn.

Thời điểm để rất nhiều công ty đưa ra quyết định là khi có sự đột phá tương đối mạnh mẽ về công nghệ. Khi chuyển đổi từ sản xuất pin thiếc-cacbon sang loại pin kiềm có tuổi thọ lâu hơn, Eveready – một doanh nghiệp kinh doanh pin, đã cố gắng giữ một chân đứng trong cả hai lĩnh vực kinh doanh (pin thiếc-cacbon Eveready và pin kiềm Eveready).

Trong khi đó, PR Mallory đã tung ra loại pin kiềm duy nhất mang tên "Duracell" với định hướng tập trung thu hẹp hơn và một cái tên có uy lực lớn hơn.

Việc cố gắng bao quát cả hai lĩnh vực khác nhau với cùng một cái tên Eveready thật không tưởng. Vì thế Eveready đã giới thiệu loạt sản phẩm pin kiềm Energizer. Nhưng sản phẩm này quá ít và được tung ra quá muộn. Loại pin kiềm Duracell được tiêu thụ nhiều hơn so với cả hai loại pin thiếc-cacbon Eveready và pin kiềm Energizer cộng lại.

Định hướng tập trung và tên gọi có quan hệ với nhau. Định hướng tập trung càng hẹp thì càng nhiều cơ hội chọn lựa một cái tên có uy lực. Một tên gọi thể hiện tính đa dạng của sản phẩm thường bị coi là yếu hơn.

Sự thay đổi nhanh chóng về mặt công nghệ đang làm suy yếu rất nhiều công ty. Phản ứng mang tính bản năng của những công ty này là đặt một chân trong cả hai lĩnh vực. Họ mở rộng quá mức cần thiết và mất dần định hướng tập trung. Một hành động diễn ra quá dễ dàng, quá tự nhiên và cũng quá sai lầm.

Ví dụ: trong lĩnh vực phần mềm máy tính, hầu hết các công ty cung cấp phần mềm máy tính trung tâm đang chuyển đổi thành máy khách – máy chủ mà không thay đổi tên và đội ngũ nhân

viên. Nếu sự cạnh tranh từ các công ty chuyên sản xuất một sản phẩm tăng lên thì rủi ro cũng ngày càng tăng.

Sự hội tụ thường được coi như một cái cớ biện hộ cho việc quan tâm đến hai hoạt động kinh doanh khác nhau cùng một lúc. "Hôm nay có thể có hai lĩnh vực kinh doanh nhưng ngày mai sẽ chỉ còn một lĩnh vực kinh doanh."

Dựa trên khái niệm về sự hội tụ, bất kỳ công ty hoạt động trong lĩnh vực máy tính, phương tiện liên lạc, điện thoại, cáp, giải trí hay kinh doanh truyền thông có thể giải thích bằng việc mua hầu hết những gì sử dụng thiết bị điện tử. Lời nói cần xuất phát từ những hành động đáng chú ý.

Hãy kể tên hai ngành kinh doanh đã kết hợp lại với nhau? Tôi không biết ngành kinh doanh nào, còn bạn có biết không?

ĐẶT CẢ HAI CHÂN TRONG LĨNH VỰC MỚI

Nếu bạn chắc chắn sự phát triển công nghệ mới hoàn toàn có khả năng thay thế công nghệ cũ trong tương lai gần, tại sao không nhảy vào bằng cả hai chân?

Một lý do để chọn chiến lược này là nó định hướng sự chú ý của các nhân viên trong công ty. Thật khó để truyền đạt sự hứng thú về một loại sản phẩm mới nếu bạn vẫn giữ lại sản phẩm cũ ở đâu đó "để dự phòng". Các nhân viên sẽ luôn cảm thấy lo lắng việc có nên rút lui hay không.

Năm 1519, Hernan Cortés đặt chân lên bờ biển Yucatán của Mexico để bắt đầu cuộc hành quân vào vùng nội địa, tấn công kinh đô Aztec của Montezuma. Điều đầu tiên ông làm là đốt sạch tàu thuyền của mình. Không thể quay trở lại, ông tin là quân sĩ sẽ chiến đấu hết mình. Khi bạn đặt cả hai chân vào một lĩnh vực mới, bạn đang gửi đi thông điệp tương tự cho chính các nhân viên trong công ty.

Philip Morris đã giới thiệu loại thuốc lá Marlboro dành cho phụ nữ vào năm 1937 "Đầu ngậm màu ngà bảo vệ môi bạn" và "Êm dịu như tháng Năm" là những thông điệp quảng cáo của công ty. 17 năm sau, thương hiệu này đã có được 1/10 trong 1% thị trường. Vì thế, năm 1954, Philip Morris đã đưa thuốc lá Malboro tới Leo Burnett tại Chicago nhằm thay đổi đối tượng khách hàng. Từ nay, khách hàng của nhãn hiệu này không phải là phụ nữ nữa mà sẽ chỉ là nam giới.

Tranh quảng cáo đầu tiên là hình ảnh một anh chàng cao bồi. Bất chấp bản báo cáo không khả quan do công ty nghiên cứu thị trường mà Philip Morris thuê cung cấp (chỉ có 3.000 cao bồi làm việc toàn thời gian tại Mỹ). Mặc dù số lượng cao bồi không lớn nhưng chiến dịch vẫn mang lại kết quả khả quan.

Trong năm đầu tiên, nhãn hiệu Malboro dành cho nam giới mới ra đời đã chiếm được 2% thị phần. Năm thứ hai, con số này là 4%. Kể từ đó, nhãn hiệu đã từ từ leo lên vị trí cao trên nấc thang xếp hạng thuốc lá. Năm 1976, nó đánh bại đối thủ Winston để trở thành thương hiệu thuốc lá lớn nhất trên toàn nước Mỹ.

Bell Sports từng là nhà sản xuất mũ bảo hiểm xe gắn máy lớn nhất nước Mỹ. Không có hãng nào vượt lên được vị trí này. Năm 1991, Bell không sản xuất mũ bảo hiểm dành cho xe gắn máy mà hoàn toàn chuyển sang sản xuất mũ bảo hiểm dành cho người đi xe đạp.

Terry Lee – Chủ tịch Bell Sports, cho biết: "Chúng tôi đã phải rất tập trung vào việc đầu tư và kinh doanh các nguồn lực khan hiếm hiệu quả nhất." Nhờ đó, cả doanh số và lợi nhuận của hãng đều tăng đáng kể. Với 50% thị phần, lãi ròng của Bell trong năm 1994 là 10,5 triệu đô-la trong khoản thu nhập 116 triệu đô-la.

Đi lên từ một nhà bán lẻ đồ jeans và các loại quần áo chất lượng thấp và giá rẻ, Gap đã trở thành một nhà bán lẻ trang phục dành cho giới trẻ với cửa hàng cung cấp quần áo hợp mốt, giá cao, lấy thời trang làm yếu tố quyết định.

Có một điều họ đã không thay đổi là đối tượng khách hàng mục tiêu. Gap tập trung vào thanh niên nhưng cũng bán rất nhiều bộ trang phục trẻ trung dành cho người cao tuổi. Gap đã có 10 năm doanh thu tăng đều. Năm 1996, doanh số của hãng đạt 3,3 tỷ đô-la. Suốt một thập kỷ qua, trung bình thu nhập ròng chiếm 7,3% trong doanh số – một kết quả ngoạn mục đối với một nhà bán lẻ.

Khi cơ hội xuất hiện, câu hỏi quan trọng mà bạn nên tự đặt ra là: "Liệu chúng ta có nên tiếp tục đan áo hay chuyển sang dệt?" Rất nhiều công ty đã chần chừ. Họ gắn chặt ngón chân mình vào mảnh đất của lĩnh vực kinh doanh mới nhưng vẫn không thôi nghĩ về sự an toàn của lĩnh vực cũ. Điều này thường dẫn đến sự việc tồi tệ nhất có thể xảy ra. Họ không thu hút được nhiều sự chú ý trong một lĩnh vực kinh doanh mới và mất đi tín nhiệm từ phía khách hàng trong lĩnh vực kinh doanh cũ.

Một công ty dám táo bạo chuyển từ một lĩnh vực kinh doanh này sang lĩnh vực kinh doanh khác là Intel. Năm 1985, Intel đã có sự chuyển đổi chiến lược từ các chip bộ nhớ sang các bộ vi xử lý – một thị trường mà hiện nay Intel hoàn toàn chiếm ưu thế. Bạn không thể tìm thấy ví dụ về công ty nào dám nhảy từ lĩnh vực kinh doanh này sang lĩnh vực kinh doanh táo bạo như Intel.

ĐẶT CẢ HAI CHÂN TRONG LĨNH VỰC CŨ

Đây là cách thứ ba để phản ứng trước thay đổi. Một trong những bí quyết quản lý đó là cần phải nhanh chóng thay đổi.

Một cách thức giúp xây dựng vị thế độc nhất và nổi bật giữa đám đông chính là chống lại sự thay đổi. Bạn có thể tự nhận thấy sản phẩm của mình đã quá lạc hậu vào một thời điểm nào đó, nhưng đôi khi đó cũng là một lợi thế – như trường hợp loại rượu whisky ngô của Jack Daniel, quần jeans 501 của Levi's và bật lửa của Zippo.

Hãy chứng kiến sự lớn mạnh trong lĩnh vực thời trang sử dụng các chất liệu truyền thống như cotton, len, lụa so với các loại sợi tổng hợp mới ra đời như nilon, tơ nhân tạo, sợi Dacron. Một trong những sức hấp dẫn đầy quyền năng trong kinh doanh ngày nay là "Chúng ta vẫn làm cho hoạt động kinh doanh của mình giống như trước đây".

Zippo là gì? Đó là chiếc bật lửa chắn gió đầu tiên được phát minh vào năm 1932 bởi George Blaisdell tại Bradford, Pennsylvania. 300 triệu chiếc bật lửa Zippo sau này vẫn được gia đình Blaisdell sản xuất tại Bradford. Họ vẫn giữ nguyên thời gian bảo hành cho mỗi chiếc bật lửa với phương châm: "Nếu có bất kỳ chiếc bật lửa Zippo nào không hoạt động, chúng tôi sẽ sửa chữa miễn phí."

Không có bật lửa Zippo làm bằng nhựa plastic, bạc, vàng nguyên chất hay được thiết kế riêng. Zippo cũng không chuyển sang loại bật lửa ga đang thịnh hành. Đây là quảng cáo gần đây nhất của Zippo: "Trong một thế giới liên tục thay đổi, chúng tôi đã không thay đổi. Tại sao lại phải thay đổi loại bật lửa bền nhất từng được sản xuất?"

Sự kiên định này có vẻ không ảnh hưởng xấu đến doanh số của Zippo. Trong tám năm (1988-1996), doanh thu trung bình hàng năm của Zippo đã tăng 20%.

Tiếp đó là White Castle với bánh hamburger. Được sáng lập năm 1921 bởi Walter Anderson và Billy Ingram, hiện nay công ty do E.

W. Ingram III điều hành. Bánh hamburger của White Castle vẫn được làm theo phương pháp của Walter Anderson, hấp bánh trên một lớp hành.

Được gọi thân mật là "những người trượt tuyết", bánh của White Castle có hình vuông (để một vỉ nướng có thể đặt được nhiều bánh) với năm lỗ (để hơi nước có thể làm chín cả hai mặt cùng một lúc mà không cần phải trở mặt bánh).

Năm 1995, 290 cơ sở của White Castle tại 12 bang của Mỹ đã đạt doanh số 307 triệu đô-la. Con số này cao hơn doanh số của Hardee's, Wendy's hay Taco Bell. (Trong chuỗi các nhà cung cấp bánh sandwich, chỉ có McDonald's và Burger King đạt doanh số trên mỗi cơ sở kinh doanh cao hơn.)

Thay vì tập trung vào những sản phẩm bạn từng thành công, tin tưởng tuyệt đối vào nó và làm nó trở nên hoàn hảo (giống như Zippo và White Castle), các doanh nghiệp thích đi theo cái mới và sự khác biệt. Các công ty có xu hướng đầu tư các nguồn lực lớn vào những vụ cá cược trong tương lai hơn là khai thác trên những sản phẩm mang nhãn hiệu nổi tiếng mà họ đã sở hữu. Họ tôn thờ sự thay đổi vì lợi ích của chính sự thay đổi. Họ tin vào lời khuyên đổi mới của các nhà tư vấn. Đây là kiểu suy nghĩ đã gây ra các vụ New Coke, Apple's Newton và các thảm họa khác.

Coors đã phạm một sai lầm tương tự. Trong suốt những năm hoạt động, Coors luôn sản xuất một loại bia duy nhất. Loại bia này là Coors Banquet, được sản xuất trong một nhà máy duy nhất ở Golden (Colorado) và chỉ được phân phối ở 11 bang phía tây nước Mỹ. Công ty đã có một định hướng tập trung đầy tiềm năng. Mỗi thùng bia được tự hào mang dòng chữ "Bia nhẹ nguyên chất của nước Mỹ".

Cho tới năm 1975, Coors Banquet vẫn là loại bia bán chạy nhất tại 10/11 bang có bày bán loại bia này. Mặc dù chỉ được phân phối ở miền tây, Coors vẫn là hãng bia lớn thứ tư nước Mỹ (sau Budweiser, Schlitz và Pabst). Tờ *New York Times* đã hết lời ca ngợi đây là "loại bia thời thượng và tao nhã nhất cả nước". Những nhân vật nổi tiếng như Clint Eastwood và Paul Newman cũng từng uống loại bia này.

Nhưng Coors đã nhanh chóng bị mất định hướng tập trung khi tìm cách mở rộng ra nhiều lĩnh vực. Trước hết là sự mở rộng về mặt địa lý khi hãng giới thiệu sản phẩm mới tại tất cả 50 bang. Tiếp theo là sự mở rộng về mặt sản phẩm khi các sản phẩm được

chính thức giới thiệu trên thị trường với những tên gọi như: Killian, Keystone và Shulers. Sau đó là sự mở rộng về mặt hàng khi Coors tạo ra rất nhiều hương vị mới. Hãng sản xuất nhiều loại bia như bia ít cồn, bia lạnh, bia thô, bia đỏ, bia có màu vàng đậm, bia không chứa cồn.

Ngoài ra, Coors còn mở rộng sản xuất khi hãng bắt đầu một hoạt động kinh doanh tại Golden, Colorado. Năm 1987, Coors mở một nhà máy đóng chai tại Elkton, Virginia. Năm 1990, Coors mua lại nhà máy bia Stroh's Memphis.

Hiện tại (1996), Coors không còn là loại bia số một tại 10 bang miền tây nước Mỹ. Hãng cũng không còn là nhãn hiệu hàng đầu tại bất kỳ bang nào của nước Mỹ. Sự mở rộng về mặt địa lý, sản phẩm, mặt hàng và quá trình sản xuất đã gây thiệt hại cho Coors. Nói cách khác, việc thiếu định hướng tập trung đã tiêu diệt Coors.

Năm 1976, khi Miller phát động cuộc cách mạng Lite, Coors đang là một hãng bia nhẹ ít cồn. (Coors Banquet chứa ít calo hơn hơn Michelob Light.)

Coors có bí quyết và động lực phát triển. Coors có được Henry Kissinger, người từng đưa các nguyên liệu từ Denver trở lại phía đông bằng máy bay. Thứ duy nhất Coors không có được chính là định hướng tập trung để tận dụng triệt để lợi thế.

Định hướng tập trung do Miller Brewing định ra sẵn cho công ty chính là "ít cồn". Ban đầu Coors là loại bia nhẹ chứa ít cồn và lẽ ra công ty có thể thay đổi các chương trình marketing để tận dụng ưu điểm này.

Coors Couda từng là loại bia bán chạy nhất ở Mỹ. Nếu Coors chỉ tập trung vào một thương hiệu là sản phẩm bia nhẹ ban đầu thì nó có thể trở thành loại bia số một nước Mỹ hiện nay. Đó chính là triển vọng thành công của khái niệm tập trung.

Hầu hết các công ty phải cố gắng tìm ra ý tưởng riêng. Các công ty cũng phải cố gắng để ý tưởng đó được chấp nhận trong quan niệm của khách hàng tiềm năng. Điều này thật khó nhưng đôi khi cũng rất dễ dàng.

Đôi khi mọi chuyện có vẻ quá dễ dàng đến mức các công ty từ chối một ý tưởng có vẻ rất hiển nhiên giống như Coors từng làm. Điều đó đã chứng tỏ là một sai lầm tai hại.

ĐẶT CẢ HAI CHÂN TRONG LĨNH VỰC MỚI VỚI TÊN GỌI MỚI

Ví dụ điển hình của kiểu thay đổi này là công ty Haloid, một nhà sản xuất giấy in ảnh nhỏ tại Rochester, New York, đã mua lại quyền phát minh "cách chụp ảnh điện" của Chester Carlson. Năm 1958, công ty đổi tên thành liên hợp Haloid Xerox, chuẩn bị tung ra sản phẩm 914 – chiếc máy photocopy dành cho giấy trơn đầu tiên. Năm 1961, công ty lại thay đổi tên một lần nữa để trở thành tập đoàn Xerox.

Sự thay đổi tên theo ba bước, từ Haloid thành Haloid Xerox rồi thành Xerox, có thể được thực hiện dễ dàng hơn và cũng ít tốn kém hơn so với việc đổi tên chỉ trong hai bước. Nhưng, rất nhiều công ty đã không dám từ bỏ một cái tên đã được biết đến rộng rãi bởi một cái tên hoàn toàn mới. (Haloid được thành lập năm 1906.)

Tuy nhiên, nguyên lý của định hướng tập trung thật sự cho thấy, thay đổi tên gọi không chỉ là việc không cần thiết mà còn làm lu mờ danh tiếng của công ty. Tốt nhất là hãy giữ nguyên tên gọi hoặc hãy nhảy một bước thật xa để có được tên gọi mới. "Lửng lơ" sẽ không có lợi và dễ khiến mọi người bị nhầm lẫn.

Tập đoàn phát triển song song với Xerox là Powersoft. Được thành lập năm 1974 bởi Mitchell Kertzman, với tư cách là Computer Solutions – công ty hoạt động trong lĩnh vực tư vấn. Công ty này cũng đã xây dựng các chương trình quảng cáo cho những thành công đỉnh cao của hãng máy tính Hewlett-Packard HP 3.000.

Khi HP ngừng sản xuất sản phẩm HP 3.000 vào năm 1987, họ đã tìm kiếm một định hướng mới. David Litwack – Giám đốc điều hành Kertzman (hiện là chủ tịch hội đồng quản trị) đã quyết định tập trung vào các công cụ phần mềm khách-chủ.

Năm 1990, Computer Solutions đổi tên thành Powersoft để chuẩn bị tung ra công cụ ứng dụng khách- chủ đầu tiên của công ty là PowerBuilder. Nhu cầu mạnh mẽ của thị trường về các sản phẩm đã thúc đẩy công ty cổ phần hóa vào năm 1993.

Năm 1994, công ty Sybase đã mua lại Powersoft với giá trị cổ phần là 904 triệu đô-la. Đó là phần thưởng không tồi cho một sự chuyển đổi về chiến lược.

Hầu hết các nhà quản lý tin rằng việc thay đổi tên gọi rất khó thành công. Tuy nhiên, khi được thực hiện đúng, nó có thể rất dễ dàng và mang lại kết quả đáng kinh ngạc.

Tháng 10/1971, tại khách sạn Mark Hopkins ở San Francisco,

Werner Erhard đã giới thiệu buổi hội nghị chuyên đề đầu tiên trong hàng loạt các buổi chuyên đề được ông gọi là "EST" (Erhard Seminars Training – Đào tạo hội thảo chuyên đề của Erhard). Ngay sau đó, EST trở thành hoạt động nổi tiếng nhất trong lĩnh vực cảm xúc.

Năm năm sau, 83 nghìn sinh viên tốt nghiệp khóa học EST đã dành sáu giờ và 250 đô-la mỗi người để tham dự phương pháp "biến đổi cuộc sống của bạn" của Erhard.

EST cũng đến hồi kết thúc vào đầu những năm 1990 khi các câu chuyện chỉ trích bắt đầu xuất hiện tại Bay Area. Báo chí đã mô tả chi tiết về tính bạo lực của Erhard, nhất là việc ông đánh đập vợ và gây phiền nhiễu các con mình. Thời điểm đen tối nhất diễn ra vào ngày 3/3/1991, trong chương trình *60 Minutes* (60 phút) của đài CBS đã phỏng vấn ba người con gái của Erhard về cách đối xử tồi tệ của ông. (Erhard đã bác bỏ sự buộc tội này.)

Sau một giờ phát sóng chương trình *60 phút*, cái tên Erhard không còn tồn tại. Mọi người nghĩ rằng công ty Werner Erhard sẽ hết đường sống, nhưng họ đã lầm. Tên tuổi một người có thể bị hủy hoại nhưng công ty thì không. Biết được những gì sẽ phát nên trước khi chương trình của đài CBS phát sóng, Erhard đã bán tất cả tài sản của công ty và các tài sản liên quan cho các nhân viên cũ của ông và chuyển tới Costa Rica.

Một tên gọi mới xuất hiện: Landmark Education Corporation (tập đoàn giáo dục Landmark). Ngày nay, Landmark là một công ty làm ăn phát đạt với 40 văn phòng trên toàn thế giới và doanh thu hàng năm đạt khoảng 40 triệu đô-la. Mỗi năm có khoảng 60 nghìn người tham gia vào các chương trình của tập đoàn. Landmark hiện lớn hơn Erhard ngày trước rất nhiều.

Bạn có thể thay đổi một tên gọi thành công. Thực tế, thay đổi có thể là giải pháp thực tiễn duy nhất đối với các khủng hoảng nghiêm trọng về quan hệ công chúng.

Tuy nhiên, khi một công ty cố gắng thay đổi định hướng tập trung mà không thay đổi tên gọi, công ty đó thường gặp phải rất nhiều vấn đề.

Ví dụ điển hình là National Cash Register – công ty từng chiếm 90% hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực máy kiểm tiền. Càng ngày càng có nhiều chiếc máy kiểm tiền trở thành máy tính thu nhỏ. Vì thế, National Cash Register đã bắt tay vào kinh doanh máy

tính và đổi tên thành NRC Corp. vào năm 1974.

Đổi tên thành kiểu viết tắt chữ cái đầu không giống với việc đổi tên thật sự. Người ta nói "NCR" nhưng vẫn nghĩ đến "National Cash Register". NRC cần một cái tên chỉ rõ là công ty kinh doanh "máy tính". (Một khả năng đặt tên đơn giản đó là National Computer Company hay NCC). Giống như Wang, NCR đã ở trong một thế giới tưởng tượng với sự am hiểu lỗi thời về sản phẩm và một tên gọi cũng trở nên lạc hậu từ lâu.

NCR tiếp tục kiếm tiền thông qua tìm kiếm các thị trường như thị trường máy rút tiền tự động và thị trường nước ngoài rộng lớn (chiếm một nửa doanh số của NCR). Tuy nhiên công ty đã khôn ngoan rút lui khỏi lĩnh vực kinh doanh máy tính trung tâm. Không có được định hướng tập trung mà cũng không có được một tên gọi cụ thể, tương lai của công ty có vẻ rất ảm đạm. "National Crash" là tên thường gọi của công ty trước khi AT&T vội vàng mua lại công ty này vào năm 1990.

HAI LĨNH VỰC RIÊNG BIỆT, HAI TÊN GỌI RIÊNG BIỆT

Đây là cách thứ năm để phản ứng trước thay đổi. Nếu một công ty không thể hoặc không muốn từ bỏ lĩnh vực kinh doanh hiện có mà vẫn muốn đặt một chân vào lĩnh vực kinh doanh mới, cách tốt nhất để thực hiện việc này là tạo ra một tên gọi riêng biệt.

Những tên gọi cũng có sức mạnh riêng, nhưng chỉ trong lĩnh vực kinh doanh mà chúng có khả năng tạo ra thành công. Khi rút chân ra khỏi lĩnh vực kinh doanh của mình, khi mất định hướng tập trung, những tên gọi ấy cũng đồng thời mất đi sức mạnh. Càng nhiều sản phẩm và dịch vụ đặt dưới một tên gọi thì cái tên đó càng mất đi định hướng tập trung và càng suy yếu.

Levi Strauss là nhà sản xuất quần áo có nhãn hiệu lớn nhất thế giới với doanh số hàng năm hơn 5 tỷ đô-la. Tuyên bố chính thức về mục đích hoạt động của công ty cho thấy nó phụ thuộc tương đối nhiều vào cái tên Levi's. "Nhiệm vụ của Levi Strauss & Co. là duy trì lợi nhuận, chịu trách nhiệm đối với sự thành công về mặt thương mại thông qua việc tiếp thị các đồ jeans và các trang phục thông thường đã qua chọn lọc dưới tên thương hiệu Levi's."

Tuy vậy, thành công lớn nhất của Levi's là việc giới thiệu ra thị trường dòng sản phẩm Dockers chuyên về trang phục thường ngày vào năm 1986. Hiện doanh số từ các sản phẩm Dockers tại

riêng thị trường Mỹ là trên 1 tỷ đô-la.

Chính xu hướng thời trang thoải mái nơi công sở đã tạo ra cơ hội cho Levi Strauss. Rất nhiều bằng chứng cho thấy Levi's với tư cách là một thương hiệu hoàn toàn thuộc về lĩnh vực kinh doanh đồ jeans sẽ không bao giờ có thể đặt chân vào lĩnh vực kinh doanh trang phục thường ngày. Năm 1979, Levi's Strauss tự hào trở thành một nhà sản xuất trang phục thể thao lớn với dòng sản phẩm mới mang tên Levi's Activewear. Ba năm sau, dòng sản phẩm mới này chỉ tạo ra được 9 triệu đô-la doanh số.

Vào giữa thập niên 1980, cái tên Levi's lại xuất hiện trong lĩnh vực kinh doanh trang phục dành cho nam giới. "Levi's Action Suits" đã không tạo ra nhiều ảnh hưởng như tên gọi của nó và loạt sản phẩm này nhanh chóng rút khỏi thị trường. Cũng có cả giày, mũ và hành lý mang thương hiệu Levi's. Theo tờ *Business Week*, "các nhà quản lý hàng đầu đã đánh giá quá cao sức mạnh của cái tên Levi's".

Khi Rolex quyết định tiếp thị một chiếc đồng hồ có giá tương đối rẻ, họ đã không gọi sản phẩm đó là Rolex Jr. mà gọi sản phẩm mới với một cái tên khác là Tudor.

IBM là tên thương hiệu máy tính lớn nhất trên thế giới nhưng sản phẩm Big Blue lại không có ảnh hưởng đối với các hộ gia đình dùng máy tính. Mặc dù IBM đã dành hàng triệu đô-la để quảng cáo máy tính cá nhân gia đình của họ nhưng cũng không có kết quả. Máy tính văn phòng là một lĩnh vực, máy tính gia đình lại là một lĩnh vực khác.

Apple Computer có vị thế vững vàng trong các hộ gia đình với dòng máy tính Apple II. Khi xu hướng thị trường chuyển sang máy tính văn phòng, Apple đã giới thiệu máy tính Macintosh. Apple dành cho lĩnh vực kinh doanh máy tính gia đình còn Macintosh dành cho máy tính văn phòng.

Hai lĩnh vực kinh doanh riêng biệt cần hai tên gọi riêng biệt.

11
Chia tách và chinh phục

Hàng chục nặm sáp nhập, mua lại các công ty, tiếp quản công ty của đối thủ cạnh tranh và liên doanh đã tạo ra rất nhiều tập đoàn khổng lồ với vô khối những chi nhánh con. Vậy, làm thế nào để định hướng tập trung những công ty khổng lồ như vậy?

Về mặt lý thuyết, mọi chuyện rất dễ dàng. Bạn chỉ việc tạo ra công ty mới từ một vài chi nhánh của công ty lớn. Hãy tìm cách chia tách và chinh phục.

Vấn đề nằm ở suy nghĩ của đội ngũ lãnh đạo hàng đầu của các công ty này. Hầu hết các nhà quản lý nghĩ rằng quy mô đồng nghĩa với tầm quan trọng, quyền lực, sự thỏa mãn về mặt tinh thần.

Thậm chí, khi IBM thua lỗ hàng tỷ đô-la, John Akers vẫn là giám đốc điều hành của một tập đoàn máy tính trị giá 60 tỷ đô-la chứ không phải giám đốc của một công ty thua lỗ 8 tỷ đô-la. Vào năm bị thua lỗ 23 tỷ đô- la, General Motors vẫn chiếm vị trí số một trong danh sách Fortune 500.

Về mặt lý thuyết, thành lập công ty mới từ công ty đang hoạt động chỉ là một công cụ quản lý khác, hữu ích trong một số trường hợp nhưng lại không có tác dụng gì đối với những trường hợp khác. Khi áp dụng vào thực tế, có một lực cản lớn đối với việc sử dụng phương pháp này. Bao nhiêu giám đốc điều hành sẽ tự nguyện từ bỏ một nửa công việc, một nửa quyền lực, một nửa sự thỏa mãn về mặt tâm lý của mình? Chắc là sẽ có không quá nhiều những giám đốc như vậy.

Thực tế, hầu hết các công ty do các nhà quản lý nội bộ, không phải do ban giám đốc từ bên ngoài, điều khiển. Nếu giám đốc thật sự

trở thành một người lãnh đạo được một ban giám đốc độc lập thuê và chỉ đạo, đội ngũ quản lý sẽ hướng tới mục tiêu mở rộng về quy mô chứ không phải lợi nhuận.

Nhưng xu hướng chống lại việc thành lập công ty mới đang thay đổi. Tờ *Wall Street Journal* ra ngày 15/6/1995 cho biết: "Việc thành lập các công ty mới sẽ tập trung đà phát triển nhờ áp lực từ phía các nhà đầu tư nhằm giải phóng các giá trị còn ở dạng tiềm năng, các lợi ích hấp dẫn về thuế và các bằng chứng cho thấy cổ phiếu của cả công ty mẹ và công ty mới thành lập đều đạt kết quả tốt hơn trên thị trường chung."

Khởi đầu cho câu chuyện thành lập công ty mới của tờ *Journal* là tuyên bố đưa ra hai ngày trước đó. Một trong những sự kiện bước ngoặt trong lịch sử các công ty chính là việc Chủ tịch Rand Araskog tuyên bố tập đoàn ITT sẽ tách thành ba công ty độc lập. Các nhà phân tích gọi hành động này là sự phát tán vốn góp cổ phần lớn nhất trong tài sản của công ty kể từ khi công ty điện thoại và điện tín Hoa Kỳ (American Telephone and Telegraph) tan rã vào năm 1984.

Vụ tách công ty của ITT cũng chỉ là một sự dàn xếp diễn ra trong một năm xảy ra nhiều vụ thành lập công ty mới với một mức tài sản kỷ lục lên tới 30 tỷ đô-la. (Năm 1993, kỷ lục là 17 tỷ đô-la và năm 1994 là 27 tỷ đô-la.) Dưới sự lãnh đạo đầy tham vọng của Harold Geneen, ITT là một liên hiệp các công ty đầu tiên mua lại các công ty khác với tốc độ một công ty một tuần. Ở giai đoạn đỉnh cao của mình, ITT có hơn 250 công ty lớn nhỏ.

Có lý thuyết cho rằng một chỉnh thể bao giờ cũng có giá trị lớn hơn các bộ phận cộng lại và sự đa dạng hóa sẽ mang lại dòng lợi nhuận đáng tin cậy hơn. Tuy nhiên lý thuyết này thật khó tin. Ví dụ minh chứng cho điều đó là từ năm 1979 đến năm 1991, cổ phiếu của ITT tăng chậm chạp trong bảng chỉ số của Standard & Poor's 500 với mức 36%.

Việc thành lập công ty mới thể hiện một bước chuyển đổi lớn về chiến lược. Trong cuốn sách *The ITT Wars* (tạm dịch: *Những cuộc chiến ITT*) xuất bản năm 1989, Rand Araskog đã lên án những người làm tan rã các tập đoàn khi muốn tìm kiếm lợi nhuận từ việc "kéo đổ và phá hủy những gì đã được xây dựng". Theo ông thì: họ đã không có "một chương trình tích cực, không có một tầm nhìn đối với nền kinh tế tốt hơn, hữu ích hơn và hiệu quả hơn".

Một ITT mới sẽ bao gồm ba công ty riêng biệt: ITT Hartford Group

– công ty bảo hiểm; ITT Industries – công ty chuyên về các lĩnh vực tự động hóa, quân sự, điện tử; và ITT Destinations chuyên kinh doanh khách sạn, đầu tư mạo hiểm, giải trí, dịch vụ thông tin.

Ba tháng sau, đến lượt AT&T tuyên bố sẽ tách thành ba công ty riêng biệt: một công ty tập trung vào các phương tiện truyền thông nói chung, một công ty tập trung vào phần cứng thiết bị truyền thông và một công ty tập trung vào máy tính. Công ty cho biết: "AT&T không hề cơ cấu lại quy mô, mà tập trung vào định hướng kinh doanh, tốc độ phát triển và cơ hội kinh doanh lớn."

Khi bình luận về tuyên bố của AT&T, Michael Porter nói: "Những gì chúng ta luôn phải học hỏi chính là định hướng tập trung chứ không phải tính đa dạng hóa hay tính phức tạp."

Bốn tháng sau, lại đến lượt vụ dàn xếp của Dun & Bradstreet. Người khổng lồ về thông tin với tổng giá trị tài sản lên tới 5 tỷ đô-la này sẽ tách thành ba công ty thương mại. Giám đốc điều hành Robert Weissman cho biết: "Chúng tôi tin các mô hình có khả năng giành thắng lợi khi chúng ta tiến vào thế kỷ tiếp theo chính là định hướng tập trung và tốc độ phát triển."

Việc thành lập các công ty mới có xu hướng tạo ra lợi nhuận trên thị trường. Nghiên cứu của A J.P. Morgan về 77 vụ thành lập công ty mới tách ra từ công ty cũ từ năm 1985 đến năm 1995 cho thấy, trung bình những công ty này đạt kết quả cao hơn – khoảng trên 20% – tại thị trường chứng khoán trong suốt 18 tháng đầu sau khi giao dịch.

Một tuyên bố thành lập công ty mới thu hút được rất nhiều sự quan tâm từ các phương tiện thông tin đại chúng là quyết định của General Motors cho phép Electronic Data Systems (EDS) đi theo con đường riêng.

EDS là một vụ mua bán lớn khi General Motors mua lại nó từ tay Ross Perot vào năm 1984 bởi EDS có rất ít đối thủ cạnh tranh và thị trường đang phát triển nhanh chóng. Nhưng ngày nay, với sự xuất hiện của hàng loạt các công ty cạnh tranh như IBM, Digital Equipment, Unisys và Computer Sciences thì mọi chuyện đã khác. Hơn nữa, ngành kinh doanh dịch vụ máy tính đang phải đối mặt với những thách thức về mặt công nghệ khi chuyển từ lĩnh vực kinh doanh máy tính trung tâm sang máy khách-chủ. Trở thành một công ty hoạt động độc lập, EDS sẽ sung sức hơn để đương đầu với quá trình chuyển đổi.

Khi các tập đoàn đổ xô thành lập nhiều công ty mới độc lập, một câu hỏi được đặt ra: Một tập đoàn lớn có bao giờ hoạt động hiệu quả không?

Chắc chắn, thậm chí một chiến lược không hoàn thiện sẽ có kết quả nếu quá trình thực hiện rất tốt và có một nguồn lực lớn. ITT đã thành công trong những năm đầu nhưng khi một liên hiệp các công ty phát triển, nó lại không chịu nổi tác dụng của bánh đà vận hành. Bánh xe càng lớn, tốc độ mỗi vòng quay càng nhanh và nguy cơ tiềm ẩn những vấn đề phát sinh càng gia tăng.

Hãy so sánh tập đoàn ITT (xếp thứ 23 trong danh sách Fortune 500 với doanh số năm 1994 là 24 tỷ đô-la) với tập đoàn Dover (xếp thứ 361 và doanh số là 3 tỷ đô-la). Dover có 54 công ty đang hoạt động trên hơn 70 lĩnh vực kinh doanh khác nhau, từ thang máy và xe tải chở rác tới các loại van và đèn pin hàn. Dover là một tập đoàn kiểu cổ điển nhưng vẫn luôn có mức lợi nhuận theo cổ phần của các cổ đông cao và tổng lợi nhuận trung bình hàng năm của cổ đông đạt gần 14% trong suốt mười năm qua.

Một công ty từng hoạt động hiệu quả trong quá khứ sẽ vẫn tiếp tục có lãi trong tương lai? Không có vẻ như vậy. Khi Dover tăng trưởng, các cỗ xe độc mã bắt đầu chệch khỏi bánh.

Các công ty như Dover của ngày hôm nay cũng được hưởng lợi từ sự tập trung các hoạt động kinh doanh của ngày hôm qua khi sự đa dạng hóa và sự kết hợp có được trở thành phương thức hoạt động chuẩn mực của các công ty này. Khi một công ty hoạt động hiệu quả trong lĩnh vực kinh doanh thang máy và xe tải chở rác, điều đó không hoàn toàn có nghĩa là nó sẽ vẫn làm ăn hiệu quả trong kinh doanh máy tính và phần mềm.

Khi nhìn vào các công ty như Dover, bạn sẽ nhận thấy hầu hết các đối thủ cạnh tranh của họ cũng là các công ty liên hiệp. Nếu mỗi đối thủ cạnh tranh trong một lĩnh vực kinh doanh là một công ty liên hiệp thì chắc chắn công ty giành thắng lợi phải là một công ty liên hiệp.

Chỉ khi một công ty chuyên sản xuất một mặt hàng có cơ hội cạnh tranh với công ty sản xuất tổng hợp, bạn mới có thể nhìn thấy giá trị thật sự của công ty chuyên sản xuất một mặt hàng. Nếu không có những công ty như vậy, chiến thắng sẽ luôn thuộc về các công ty sản xuất tổng hợp.

Có thể các tập đoàn lớn giành phần thắng sẽ coi việc cắt giảm chi

phí và hoạt động kinh doanh với đội ngũ điều hành mỏng là trọng tâm của chiến lược. Mặc dù Dover có 22 nghìn nhân viên nhưng đội ngũ lãnh đạo chỉ có 22 người.

Nói cách khác, tập đoàn lớn giành chiến thắng sẽ tập trung vào quá trình thực hiện vì đó cách duy nhất để tạo nên sự khác biệt so với các đối thủ.

Điều này dẫn đến một quan niệm sai lầm rằng chiến thắng được quyết định hoàn toàn dựa trên quá trình thực hiện mà không phải nhờ vào chiến lược kinh doanh. Điều đó có nghĩa là bạn có thể thay đổi hoàn toàn bất kỳ công ty nào, bất kỳ hoàn cảnh nào bằng kỷ luật, làm việc theo nhóm, quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và nỗ lực của công ty.

Jack Welch – Giám đốc điều hành General Electric, cho biết: "Chỉ những công ty kinh doanh có hiệu quả cao nhất sẽ giành chiến thắng. Nếu bạn không thể bán một sản phẩm chất lượng hàng đầu với giá rẻ nhất trên thế giới, bạn sẽ bị loại khỏi cuộc chơi."

GE là công ty theo hình thức tập đoàn thành công nhất trên thế giới hiện nay, xếp vị trí thứ năm trong bảng xếp hạng Fortune 500, với doanh số đạt 64,7 tỷ đô-la và lợi nhuận đạt 4,7 tỷ đô-la. Công ty này cũng được xếp hạng là một trong những công ty có năng lực cạnh tranh cao nhất trên thế giới với những phương pháp quản lý của các nhà tư vấn và các nhà lãnh đạo hàng đầu.

Nhưng GE có hai thứ rất khó để làm lại. Thứ nhất, công ty được sáng lập vào năm 1878. Thứ hai, tên thương hiệu GE là một trong những cái tên được biết đến nhiều nhất và mọi người yêu thích nhất. (Hai yếu tố này có quan hệ với nhau vì phải mất một khoảng thời gian dài để một thương hiệu có được một chỗ đứng quan trọng.)

Với một công ty mới có tên thương hiệu chưa được biết đến nhiều, những thứ duy nhất còn lại để cạnh tranh là đánh dấu làm chuẩn, tìm ra giải pháp và các kỹ thuật quản lý khác theo chủ trương của General Electric. Nhưng tất cả yếu tố trên không đủ để đảm bảo thành công cho một công ty.

Hơn nữa, hầu hết các công ty đang cạnh tranh với GE cũng là các tập đoàn. Trong lĩnh vực động cơ phản lực máy bay, GE cạnh tranh với United Technologies – một tập đoàn sở hữu Pratt & Whitney cũng như thang máy Otis, điều hòa nhiệt độ Carrier và các lĩnh vực kinh doanh khác. GE cũng cạnh tranh với General

Motors về đầu máy động cơ điện diesel và cạnh tranh với Westinghouse về dụng cụ phát điện.

Mặc dù trong quá khứ, GE từng rất thành công, nhưng người ta vẫn nghi ngờ về tương lai của nó. Liệu nó có thể tiếp tục leo lên vị trí cao hơn trong nấc thang xếp hạng của Fortune 500 không? Tôi có cảm giác rằng GE đã lên đến đỉnh điểm và cách duy nhất để đi tiếp là… tụt xuống.

GE có thể là một trong những công ty cuối cùng phải viện đến biện pháp thành lập công ty mới để đạt định hướng tập trung hiệu quả hơn. Một ứng cử viên xuất sắc là GE Capital, doanh nghiệp có tổng giá trị tài sản 20 tỷ đô-la với một nền tảng sản xuất truyền thống lâu đời kế thừa từ công ty ban đầu.

Việc thành lập công ty mới được xem như một công cụ để định hướng đang phát triển rất nhanh. Đối với nhà đầu tư, các công ty chia làm nhiều phòng ban có thể dễ dàng tách thành các công ty mới rất hấp dẫn.

Marriott Corp. đã tách thành hai công ty: Host Marriott Corp. – công ty sở hữu và kinh doanh bất động sản khách sạn nhưng không quản lý khách sạn và Marriott International, Inc. – quản lý nhưng lại không sở hữu các khách sạn. Sự tách biệt này đã tạo nên thành công tuyệt vời. Khi việc chia tách được công bố vào tháng 10/1992, thị trường định giá cổ phiếu của Marriott Corp. chỉ là khoảng 2 tỷ đô-la. Nếu hai công ty kết hợp lại thì giá trị ước tính là khoảng 6 tỷ đô-la (thời điểm năm 1996).

Quá trình định hướng vẫn đang tiếp tục. Từ khi được chia tách, Host Marriott đã loại bỏ hầu hết các khách sạn rẻ tiền cũng như 14 trại dưỡng lão. Theo báo cáo, động thái này đã thu về 320 triệu đô-la. Công ty cũng bán 114 khách sạn nhỏ và 21 trong số 54 sân vườn thuộc các khách sạn của Marriott (hầu hết do hệ thống Marriott khác tiếp tục quản lý). Công ty còn tuyên bố sẽ thành lập hai lĩnh vực kinh doanh sân bay và thu phí lưu thông trên đường.

Tất cả những bước đi trên của Host Marriott chỉ nhằm tập trung vào chiến lược mua các khách sạn sang trọng. Điều này chứng tỏ một chiến lược đã thành công. Trong chiến lược này, điều duy nhất mà công ty vẫn chưa thực hiện là đặt tên gọi mới để phân biệt giữa Marriott và các công ty khác.

Trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn cũng vậy. Promus đã chia tách thành hai khách sạn và thành lập thêm một khách sạn mới

với tên gọi Promus Hotel Corp. Công ty vẫn tiếp tục duy trì các hoạt động về casino và đặt tên gọi là Harrah's Entertainment Inc. (Thị trường rất ủng hộ động thái này. Chỉ chưa đầy ba tháng sau, thị phần của Promus đã tăng 50%.)

Sự phân chia này đã mang lại nhiều ý nghĩa cho công ty. Promus trở thành công ty mẹ bao gồm 4 khách sạn dây chuyền: Embassy Suites, Hampton Inn, Homewood Suites và Hampton Inn và Suites. Harrah's Entertainment trở thành công ty mẹ về dây chuyền casino lớn nhất nước Mỹ.

Trong khi các công ty casino khác phát triển dịch vụ bất động sản thì Harrah's lại đang xây dựng tên thương hiệu. Do các bang đang dần nhận thức được rằng người dân địa phương thích đánh bạc nên họ đã phát triển hoạt động kinh doanh casino thành hoạt động có quy mô rộng trên phạm vi toàn quốc.

Quy mô hoạt động của Harrah's chắc hẳn sẽ khiến bạn phải sửng sốt. Công ty có tám khu khách sạn casino tại Nevada, New Jersey và Colorado, bốn casino ở Illinois, Louisiana và Mississipi. Ngoài ra, công ty còn hợp tác kinh doanh với các công ty Ấn Độ khác tại Minnesota, Alabama, Maine và Arizona.

Hàng năm, lượng khách hàng của Harrah's tăng lên khoảng hơn 500 nghìn người. Hiện nay, do mọi hoạt động kinh doanh khu khách sạn casino của Harrah's tập trung vào một công ty riêng nên trong tương lai Harrah's sẽ có nhiều tiềm năng phát triển.

Là thương hiệu vượt trội trong lĩnh vực kinh doanh khu khách sạn casino, Harrah's có thế mạnh về tài chính và chính trị để duy trì mức cổ phiếu cao nhất trên thị trường.

Để đạt được thành công trong kinh doanh, các công ty không có bí quyết nào ngoài việc nhanh chóng xâm nhập thị trường, trở thành công ty hàng đầu. Những chiến lược phát triển mà Hertz áp dụng đối với dịch vụ cho thuê xe ô tô, Charles Schwab áp dụng đối với công ty môi giới giảm giá và H&R Block áp dụng đối với thuế thu nhập cũng chính là những gì mà Harrah áp dụng trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn casino. Chiến lược phát triển kinh doanh của các công ty đều giống nhau.

Noi gương Promus, tháng 5/1995, tập đoàn Hilton Hotel 1,5 tỷ đô-la đã thông báo chia tách khu khách sạn casino thành hai công ty riêng biệt. Nhờ đó, công ty này đã thu được lợi nhuận lớn. Hoạt động kinh doanh về khách sạn chiếm 41% doanh thu của Hilton

trong khi dịch vụ khu khách sạn casino chiếm 59%. Vậy định hướng tập trung nằm ở đâu?

Hai hoạt động kinh doanh khách sạn và kinh doanh khách sạn casino có vẻ giống nhau nhưng thực tế hoạt động của chúng lại rất khác. Hoạt động kinh doanh khách sạn mong muốn tách biệt hoạt động kinh doanh về đồ ăn với các dịch vụ khác để tìm kiếm lợi nhuận trong khi hoạt động kinh doanh khách sạn casino lại mong muốn tách biệt dịch vụ cung cấp về phòng nghỉ và đồ ăn để kiếm lời từ máy giật xèng chơi bài và bàn đánh bạc.

Đây là sự khác biệt lớn khiến cho việc quản lý hoạt động kinh doanh cũng như chuyển đổi nhân lực từ công ty này sang công ty khác gặp nhiều khó khăn.

Một công ty kinh doanh về khách sạn casino khác đã công bố kế hoạch tách biệt một phần chính trong hoạt động kinh doanh của mình là Bally Entertainment. Bally là công ty kinh doanh về câu lạc bộ hàng đầu (với 340 trung tâm), đồng thời là công ty kinh doanh về khu khách sạn casino có quy mô lớn (với ba địa điểm cung cấp dịch vụ về khách sạn casino và một casino ven sông).

Doanh thu được phân chia gần như là ngang bằng giữa hai công ty (công ty kinh doanh câu lạc bộ và công ty kinh doanh khách sạn casino). Đây quả là một giải pháp khả thi để giải quyết những khó khăn mà công ty gặp phải.

Bally đang gặp quá nhiều rắc rối. Bally's Grand, Inc. – công ty chính thuộc khu du lịch Las Vegas của Bally – lâm vào tình trạng phá sản. Trong nhiều năm, Bally đã mua và bán hoạt động kinh doanh công viên giải trí và công ty sản xuất game giải trí.

Hiếm khi một công ty thường xuyên thay đổi định hướng tập trung lại có thể thành công. Trong thập kỷ 1990, tổng doanh thu của Bally Entertainment Corporation đạt 15,8 tỷ đô-la. Đó không phải là một kết quả tồi. Tuy nhiên, công ty đã không thu được lợi nhuận mà trên thực tế đã thất thu 265 triệu đô-la trong vòng 10 năm.

Hãy so sánh trường hợp tập đoàn Circus Circus với Bally. Năm 1974, William Bennett và William Pennington đã mua lại khu khách sạn casino Circus Circus ở Las Vegas. Khi họ giành được quyền kiểm soát thì các hoạt động kinh doanh khách sạn casino lại thiếu sự tập trung. Hơn một nửa khách thuê phòng tại khách sạn ít đánh bạc trong khi các casino lại cố gắng thu hút những tay

cờ bạc.

Bennett và Pennington đã chuyển đổi hướng phát triển bằng cách thu hút đối tượng khách hàng là những gia đình quan tâm nhiều đến giá trị. (Đây chính là khu khách sạn casino Las Vegas đầu tiên thu hẹp phương pháp tiếp cận đối với mảng thị trường cung cấp những sản phẩm, dịch vụ về khách sạn casino nhưng rẻ tiền hơn.) Họ cung cấp phòng nghỉ và đồ ăn với giá tiền hợp lý, loại bỏ việc cho nợ tại casino... Họ cũng giảm việc sử dụng những giải pháp cạnh tranh với các công ty khác và giảm cung cấp dịch vụ phòng nghỉ, đồ ăn và nước uống miễn phí dành cho các tay cờ bạc.

Phương pháp tiếp cận này đã phát huy tác dụng. Công ty mở thêm Circus Circus thứ hai tại Reno. Hiện tại (1996), Circus Circus kinh doanh sáu khu khách sạn casino tại Nevada và hai casino có quy mô nhỏ hơn tại Las Vegas. Phương pháp tập trung vào hoạt động kinh doanh đã giúp công ty thu được lãi.

Nếu Bally thất thu 265 triệu đô-la trong khoản doanh thu 15,8 tỷ đô-la trong mười năm qua thì Circus Circus lại kiếm được 730 triệu đô-la trong khoản doanh thu chỉ ở mức 5,7 tỷ đô-la. Sự khác biệt giữa Circus Circus và Bally là gì? Tất cả được tóm gọn trong cụm từ "tập trung kinh doanh".

Ngoài việc chia tách để thành lập các khu casino mới, xu hướng chia tách còn xảy ra ở các công ty hóa chất. Hóa chất (thường là xăng dầu) được sử dụng như chất trung gian sản xuất nhiều loại sản phẩm khác. Việc sử dụng hóa chất trong quá trình sản xuất dầu, xăng và sản phẩm hấp dẫn đến mức nhiều công ty đã không thể cưỡng lại được.

Một ví dụ điển hình về việc đưa ra kế hoạch không đúng hướng là vào năm 1981, DuPont – công ty hóa chất lớn nhất của Mỹ, đã mua lại công ty dầu Conoco Oil với giá 7,8 tỷ đô-la (được biết đến với tên gọi là DuPonoco). Nhiều nhà phân tích tài chính đã đề nghị DuPont chia tách để thành lập công ty Conoco. Tuy nhiên, không thể phủ nhận được là không thể trộn lẫn giữa dầu và hóa chất.

Tương tự, không thể trộn lẫn hoạt động kinh doanh chụp ảnh và hóa chất. Cuối năm 1993, công ty Eastman Kodak đã chia tách để thành lập công ty Eastman Chemical với mức đầu tư 4 tỷ đô-la. Mặc dù được thành lập từ năm 1920 với tư cách là công ty cung cấp hóa chất cho Kodak nhưng trong những năm gần đây, Eastman Chemical đã trở thành công ty cho vay tiền mặt với lãi suất cao.

Earnest Deavenport Jr. – Giám đốc điều hành Eastman Chemical, cho biết: "Một điều rõ ràng là chúng tôi có thể bổ sung thêm nhiều giá trị hơn cho cổ đông của Kodak." Việc chia tách để thành lập công ty mới không hề ảnh hưởng xấu tới hoạt động kinh doanh của Eastman Chemical. Kodak chỉ chiếm 7% doanh số của công ty.

Ý kiến của Deavenport rất đúng. Kể từ khi được thành lập, lợi nhuận của Eastman Chemical tăng hơn 60%.

Giải pháp tiếp cận logic tiếp theo là thay đổi tên gọi cho công ty. Kể từ khi Eastman được hiểu là công ty hóa chất thì Eastman Kodak nên đổi thành Kodak Corporation.

Dow Chemical, công ty hóa chất lớn thứ hai của Mỹ cũng đang thành lập công ty mới từ việc chia tách. Năm 1992, Dow bán cổ phiếu của xí nghiệp dầu cho đối tác là Schlumberger. Năm 1993, Dow bán Freeport Texas – nhà máy lọc dầu cho nhà máy năng lượng Phibro Energy với giá 200 triệu đô-la. Tuy nhiên, hoạt động kinh doanh có quy mô lớn nhất mà Dow từ bỏ là hoạt động kinh doanh dược phẩm và chăm sóc sức khỏe (Marion Merrell Dow chiếm 72% doanh thu của công ty).

Năm 1989, Marion Merrell Dow đã mua Dow với giá 7,7 tỷ đô-la và sau đó bán cho Hoechst AG, công ty dược phẩm lớn nhất trên thế giới và đổi tên thành Hoechst Marion Roussel. Tại sao một công ty hóa chất lại muốn mua một công ty dược phẩm? Nếu không thuộc về Dow, tại sao công ty này thuộc về Hoechst?

Một công ty hóa chất khác đã quay trở lại thị trường kinh doanh trước đây của mình là W.R. Grace, công ty sản xuất hóa chất lớn nhất thế giới. Công ty này tham gia hoạt động kinh doanh dược phẩm với công ty con National Medical Care, công ty cung cấp thận thẩm tách lớn nhất nước Mỹ. Tháng 6/1995, W.R. Grace đã thông báo kế hoạch chia tách một phần nhỏ để thành lập công ty mới với mức đầu tư 1,9 tỷ đô-la (chiếm 37% doanh thu và 43% lợi nhuận của công ty).

Giám đốc công ty cho biết: "Sau khi thành lập công ty National Medical Care, xét về mặt chiến lược, hoạt động kinh doanh và tài chính của Grace sẽ lớn mạnh hơn."

Điều này rất đúng, tuy nhiên còn phải mất một thời gian khá lâu Grace mới đạt được kết quả như vậy. Do William R. Grace thành lập từ năm 1854 tại Peru với mục đích cho thuê tàu phục vụ các hoạt động buôn bán, công ty đã tham gia vào tất cả các lĩnh vực

kinh doanh từ hàng không đến ngân hàng, than đá, coca-cola, dầu, khí đốt đến các mặt hàng thể thao, đồ ăn Mexico. Cuối cùng, sau hơn một thế kỷ, Grace đã định hướng được hoạt động kinh doanh.

Ở Mỹ, việc thành lập công ty mới từ việc chia tách công ty lớn là một hoạt động kinh doanh không bị đánh thuế. Luật về thuế khuyến khích công ty chia tách để thành lập các công ty kinh doanh thành công và bán đi những công ty thua lỗ. Việc thành lập những công ty kinh doanh thành công sẽ giúp công ty đó được miễn thuế và việc bán công ty thua lỗ sẽ giúp công ty tạo nên khoản thua lỗ về vốn được sử dụng để bù đắp vào các khoản lợi nhuận về vốn trong tương lai.

Trong khi đó, tại Anh, công ty hóa chất Imperial Chemical Industries (ICI) quyết định chia tách thành hai bộ phận. ICI đã chia tách bộ phận kinh doanh dược phẩm và hóa chất đặc biệt thành công ty mới mang tên Zeneca.

Sự thành lập Zeneca chính là một mốc rất quan trọng trong lịch sử phát triển của ICI. ICI đã phát triển thành một tập đoàn hàng đầu, lớn nhất nước Anh và là công ty hóa chất lớn thứ tư thế giới. Tuy nhiên, công ty thu được lợi nhuận rất ít, giá cổ phiếu thì sụt giảm. Giữa năm 1980 và đầu năm 1991, giá cổ phiếu của ICI tăng 230% trong khi các chỉ số cổ phiếu khác trên sàn giao dịch London tăng 420%.

Thị trường rất ủng hộ việc chia tách của ICI và thành lập Zeneca. Trong vòng 18 tháng, sau khi việc phát hành chứng khoán được điều chỉnh, cả hai công ty đưa ra mức định giá tổng hợp tăng 57% so với mức tăng 25% được đăng tải trên tờ Financial Times.

Trong khi các công ty hóa chất đang chia tách các hoạt động kinh doanh dược phẩm và hóa chất thì tại các công ty dược phẩm, các hoạt động kinh doanh hóa chất cũng đang bị chia tách. Sandoz AG, một trong ba tập đoàn dược phẩm lớn nhất Thụy Điển, cũng thông báo kế hoạch chia tách để thành lập công ty dược phẩm mới với mức đầu tư 2 tỷ đô-la.

Giám đốc Sandoz cho biết, ban đầu Sandoz là công ty dược phẩm với doanh số hàng năm đạt gần 12 tỷ đô-la. Nhưng hoạt động kinh doanh của Sandoz lại không thống nhất với ý tưởng mà công ty đặt ra. Gần đây, Sandoz đã mua lại Gerber Products với giá 3,7 tỷ đô-la. Điều này đã khiến cho định hướng tập trung về dược phẩm của Sandoz mờ nhạt và chuyển dần sang kinh doanh về

thức ăn cho trẻ em.

Hiện nay trên thị trường, việc chia tách công ty lớn để thành lập công ty mới là giải pháp hợp lý đối với nhiều công ty gặp khó khăn trong vấn đề kiểm soát, quản lý cũng như hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, tại sao các công ty đó lựa chọn giải pháp này đầu tiên? Đó là do yếu tố tìm kiếm hoạt động mua bán dễ dàng.

Việc chia tách công ty lớn để thành lập công ty mới đã bổ sung thêm nguồn lực cho công ty. Điều này được xem là sự hợp nhất theo chiều dọc hoặc sự đa dạng hóa. Việc giành lấy khách hàng là điều hấp dẫn đến nỗi nhiều công ty không thể cưỡng lại được.

Lý do nào khiến Ford đầu tư vào Hertz, General Motors (GM) đầu tư vào Avis và mua lại quyền kiểm soát chính của National Car Rental, Chrysler giành lấy Thrifty Rent-A-Car và Dollar Systems? Quả thực, đây là những đối tượng khách hàng béo bở, với quy mô lớn mà công ty mong muốn thu hút.

Chẳng hạn, trung bình GM chỉ mua 345 xe một năm trong khi một công ty cho thuê ô tô với quy mô lớn sẽ mua hàng trăm nghìn xe. (Hertz có 215 nghìn chiếc xe và cứ sáu hoặc bảy tháng lại thay đổi số lượng xe một lần.)

Năm 1991, GM bán hơn 800 nghìn xe cho thuê, xấp xỉ gần bằng 1/4 tổng số xe của công ty. Khi chiết khấu cao cùng với những tổn thất từ việc mua bán tăng lên, GM thường phải chịu thua lỗ hơn 1.000 đô-la khi bán một chiếc xe cho thuê.

Sau đó, công ty còn gặp phải rắc rối trong vấn đề quản lý. Sản xuất và cho thuê xe ô tô là hai hoạt động kinh doanh khác biệt, rất khó chuyển đổi.

National Car Rental System mà GM đã mua năm 1987 là một ví dụ điển hình. Năm 1992, GM phải chi trả 744 triệu đô-la liên quan đến các khoản thất thu và dần dần đánh mất danh tiếng. Năm 1993, National Car Rental System thua lỗ nặng đến mức GM phải cân nhắc việc thanh lý các mặt hàng của công ty. Năm 1995, GM bán National Car Rental System cho nhóm các nhà đầu tư do William Lobeck, người từng sở hữu Thrifty Rent-A-Car, đứng đầu.

Câu trả lời duy nhất cho việc thu gộp toàn bộ tài sản chung để chia đều cho các cổ đông là bán hoặc chia tách hoạt động kinh doanh không hiệu quả để thành lập công ty mới. Tháng 5/1995, khi nghỉ hưu, Bruce Atwater – Giám đốc điều hành của General Mills – đã hoàn thành dự án kéo dài 14 năm nghiên cứu về việc chuyển đổi

hoạt động kinh doanh của công ty thành hai định hướng tập trung chính và được xác định rõ ràng.

Cũng giống như các công ty Monet (kinh doanh đồ trang sức), Kenner (đồ chơi trẻ em), Parker Brothers (các trò chơi điện tử), Izod và Eddie Bauer (quần áo), năm 1981, General Mills ngập chìm trong nhiều thứ quá lặt vặt và không cần thiết. Hiện nay, công ty đã khắc phục được tình trạng này. Bruce Atwater tuyên bố: "Mức tăng trưởng của công ty chúng tôi gia tăng sau mỗi lần thu hẹp định hướng tập trung".

Trong động thái cuối cùng về định hướng hoạt động kinh doanh chính, Atwater đã chia tách chuỗi nhà hàng Red Lobster và Olive Garden và thành lập Darden Restaurant's Inc. (lấy theo tên gọi của William Darden, người sáng lập Red Lobster). Với tổng giá trị tài sản 3,2 tỷ đô-la, Darden nhanh chóng trở thành nhà hàng ăn uống lớn nhất trên thế giới. General Mills trở thành công ty chuyên về ngũ cốc Cheerios và các đồ ăn đóng gói khác với tổng giá trị tài sản 5,5 tỷ đô-la.

Hiện nay, General Mills đang phải tập trung thật sự để tìm ra cách thức bắt kịp Kellogg trên thị trường ngũ cốc của Mỹ. Trong khi General Mills chiếm 27% thị trường thì Kellogg chiếm tỷ lệ khá ấn tượng là 36%. Khi các nhà quản lý nhận thức được rằng công ty sẽ phải đương đầu với một trận chiến mới, họ đã đưa ra chiến lược tập trung rất hoàn hảo.

Trên mặt trận tài chính, quá trình chia tách công ty lớn hơn để thành lập công ty mới cũng như quá trình thanh lý các công ty thua lỗ thường xuyên xảy ra. Nguyên nhân là do các công ty cảm thấy mình là nạn nhân của rất nhiều chương trình quảng cáo tài chính trên các phương tiện thông tin đại chúng. Năm 1981, bài báo xã luận của tờ *Wall Street Journal* viết: "Cuối cùng, người tiêu dùng đã có thể tiếp cận được với những công ty khổng lồ mong muốn lấp đầy nhu cầu của khách hàng bằng các dịch vụ liên quan đến ngân hàng, bảo hiểm, đầu tư và thẻ tín dụng."

Tuy nhiên, liệu họ có thật sự muốn như vậy không? Rõ ràng là không. Vậy đâu là lý do khiến công ty bảo hiểm nhân thọ lớn nhất nước Mỹ là Metropolitan Life bán chi nhánh Century 21 – tổ chức kinh doanh bất động sản lớn nhất trên toàn thế giới? Nguyên nhân là khách hàng thường sẽ thích làm việc với những công ty chuyên hẳn về một dịch vụ, sản phẩm chứ không phải là một công ty bách hóa.

Nếu hiện tại khách hàng mua tất từ cửa hàng của bạn thì không nhất thiết trong thời gian tới họ sẽ làm thế. Tháng 6/1993, Sears đã chia tách 80% tiền vốn của mình trong các công ty Dean Witter, Discover & Co. cho các cổ đông.

Nếu khách hàng mua pin ô tô từ công ty của bạn, thì không nhất thiết họ sẽ mua bảo hiểm ô tô từ công ty bạn. Tháng 6/1995, Sears đã chia tách 80% tiền vốn công ty Allstate Corporation cho các cổ đông. Allstate vẫn có thể kinh doanh phát đạt mà không cần hợp tác với bất kỳ công ty nào lớn hơn. Đó là vì công ty có định hướng tập trung (bảo hiểm ô tô) và một thương hiệu nổi tiếng – hai yếu tố tạo nên sức mạnh rất lớn.

Không công ty nào quan tâm nhiều đến dịch vụ tài chính như American Express. Ngoài dịch vụ về tín dụng và thẻ trả tiền mua hàng, công ty còn kinh doanh thẻ bảo hiểm nhân thọ/bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm tài sản, các dịch vụ tiền trợ cấp hàng năm, nguồn vốn đầu tư, tư vấn tài chính. American Express cũng có một ngân hàng mang tên American Express Bank với 81 chi nhánh tại 37 quốc gia.

Một ví dụ khác về chiến lược phát triển tài chính tại các siêu thị của công ty Amex nhằm hướng tới Shearson Lehman Brothers, một công ty sáp nhập bởi hai công ty môi giới (Shearson Loeb Rhoades và E.F. Hutton) và ngân hàng đầu tư Lehman Brothers.

Tuy nhiên, chiến lược này không thật sự phát huy hiệu quả. Năm 1994, Lehman đã tiêu tốn 4 tỷ đô-la trước khi bị bán cho công ty khác. Hai công ty môi giới được chuyển sang Primerica Corporation (hiện nay là Travelers) và Lehman Brothers được chia tách thành ngân hàng đầu tư độc lập.

Theo dự đoán, sự hỗn loạn về mặt tài chính tại American Express tiếp tục khiến các nhà quản lý của công ty gặp nhiều khó khăn trong việc giải quyết các vấn đề liên quan đến thẻ tín dụng. Là công ty đứng thứ ba trong lĩnh vực kinh doanh tín dụng và thẻ trả tiền mua hàng (sau Visa và MasterCard), Amex hiện đang gặp khó khăn. Thị phần của công ty giảm từ 25% trong năm 1990 xuống 16% năm 1996. Để giải quyết các vấn đề này, công ty sẽ phải tiêu tốn thời gian và sức lực.

Một nạn nhân khác liên quan đến các dịch vụ tài chính là Công ty bảo hiểm Prudential Insurance của Mỹ. Kể từ khi được thành lập cho đến khi bị phá sản, Prudential chỉ chuyên cung cấp các dịch vụ liên quan đến tài chính. Nó là công ty bảo hiểm nhân thọ lớn

nhất, đồng thời là công ty thế chấp lớn thứ hai, công ty bảo hiểm y tế lớn thứ ba, công ty chứng khoán lớn thứ tư và công ty bảo hiểm nhà ở lớn thứ sáu của Mỹ. Prudential đích thực là nhà cung cấp nhiều dịch vụ liên quan đến tài chính mà chỉ cần rất ít sự hỗ trợ từ công ty khác.

Ngược lại, thậm chí công ty còn phải hứng chịu những rắc rối do các công ty khác mang tới. Năm 1993, vụ bê bối diễn ra tại sở giao dịch chứng khoán Prudential Securities khiến công ty thất thu khoảng hơn 1 tỷ đô-la từ đơn thanh toán của khách hàng. Một số nhà phân tích cho rằng vụ bê bối này chính là nguyên nhân khiến doanh số của tất cả các hoạt động kinh doanh bảo hiểm chính của công ty giảm xuống 20% trong năm 1994.

Biểu tượng của Prudential là Rock of Gibraltar, công ty bảo hiểm lớn nhất và nổi tiếng nhất ở Mỹ. Liệu Prudential và các nhà hoạch định chính sách của công ty có thật sự cải thiện được vấn đề tốt hơn nếu Rock chỉ tập trung kinh doanh bảo hiểm nhân thọ.

Theo quan điểm cá nhân, tôi đồng ý như vậy. Một công ty lớn mạnh về bất kỳ lĩnh vực nào đều có thể tạo ra lợi nhuận lớn, bền vững và lâu dài. Rõ ràng Prudential đã không làm được điều này. David Havens, nhà phân tích về bảo hiểm nhân thọ thuộc Standard & Poor's, cho biết: "Hiếm khi mọi hoạt động kinh doanh nào của công ty có thể phát huy hết mức tiềm năng của mình."

Những gì xảy ra với Prudential thật sự điển hình. Nếu một công ty không còn quan tâm đến những cơ hội lớn mà chỉ tham gia vào các hoạt động kinh doanh liên quan để tìm kiếm sự hỗ trợ, giúp đỡ (không bao giờ có) thì sớm muộn cũng sẽ gặp rắc rối. Do đó, thông điệp tôi muốn gửi tới các công ty trong trường hợp này là hãy quay trở lại hoạt động kinh doanh chính của mình.

Duy trì việc tập trung vào hoạt động chính có thật sự mang lại nhiều ý nghĩa hơn cho công ty khi nó đang đứng ở vị trí số một không? Có cần thiết phải tập trung vào hoạt động đó khi công ty đứng ở vị trí thứ hai không?

Điều này luôn xảy ra. Các nhà quản lý thường không quan tâm đến hoạt động kinh doanh chính và bắt đầu săn đuổi sự giúp đỡ cũng như các cơ hội thứ hai. Rốt cuộc, công ty dần dần đi xuống. Tình hình này không diễn ra ngay lập tức mà đeo đẳng trong khoảng thời gian rất lâu trước khi bắt đầu lộ diện rõ. Thường thì các giám đốc điều hành lại nhanh chóng đổ lỗi cho ban quản lý phụ trách các hoạt động kinh doanh với lý lẽ: "Tôi chỉ quay lưng

lại, anh đã để cho công ty dần đi xuống địa ngục."

Vấn đề định hướng có vẻ giống vấn đề nhân lực. Bạn không thể giải quyết vấn đề định hướng bằng cách thay đổi nhà quản lý, mà trái lại, bạn phải tái định hướng công ty theo một hướng phát triển cơ bản. Bạn cần phải đặt sức mạnh của công ty ẩn sau hàng loạt cuộc cạnh tranh chính.

Nếu kinh doanh chỉ là vấn đề "đặt đúng người vào đúng chỗ" thì bạn sẽ gặp phải một nền kinh tế do nhiều tập đoàn lớn thống trị. Đó là nền kinh tế của các nước Nhật, Hàn Quốc, Malaysia, Indonesia và các nước khác – nơi mà chính phủ lạm dụng danh nghĩa tính hiệu lực và các mục tiêu quốc gia để can thiệp vào hệ thống tự do kinh doanh. Do rào cản thương mại giữa các nước đã được gỡ bỏ nên bạn có thể nhận thấy nhiều tập đoàn lớn đang bị giải tán. Một công ty có định hướng tập trung sẽ hùng mạnh đến nỗi không một tập đoàn lớn mạnh nào có thể bắt kịp.

Hàng loạt công ty lớn từ The Limited đến US West đều thông báo kế hoạch chia tách để thành lập công ty mới với nhiều mảng kinh doanh chính.

US West lập kế hoạch chia tách thành hai mảng nhỏ: US West Communications Group (công ty truyền thông US West) do công ty kinh doanh điện thoại kiểm soát và US West Media Group (công ty về các phương tiện truyền thông đại chúng US West) bao gồm các dịch vụ về cáp, điện thoại không dây, giải trí và các hoạt động kinh doanh không bị điều tiết khác.

Việc chia tách được thực hiện nhằm thúc đẩy giá cổ phiếu tăng lên. Tuy nhiên, đây không phải là một định hướng hợp lý bởi vì việc chia tách chỉ nên hướng tới định hướng là cải thiện sự tập trung đối với các hoạt động kinh doanh đơn lẻ. Nếu cải thiện được điều này, giá cổ phiếu cũng sẽ tự động tăng lên.

Ngoài ra, để chia tách một công ty lớn và thành lập công ty bé hơn rồi biến nó thành công ty làm ăn phát đạt, bạn cần phải tạo ra bản sắc riêng biệt cho mỗi công ty. Đối với trường hợp US West, khách hàng đã không thể phân biệt rõ giữa US West Communications Group và US West Media Group. Công ty nào chuyên về điện thoại? Phương tiện truyền thông đại chúng không phải là một dạng của truyền thông đúng không? Hai công ty US West Communications Group và US West Media Group không nhất thiết phải tốt hơn một công ty.

Một công ty khác cũng có kế hoạch chia tách công ty lớn để thành lập công ty nhỏ hơn là Leslie Wexner's The Limited, Inc. Kế hoạch hiện nay của công ty là chia tách thành ba công ty riêng biệt: một công ty chuyên về quần áo dành cho phái nữ gồm các cửa hàng The Limited, Express, Lerner, Henri Bendel và Lane Bryant. Công ty này sẽ bị chia tách thành các công ty nhỏ, trong đó cổ phần của công ty mẹ sẽ chỉ còn 85%. Công ty mẹ gồm Abercrombie & Pitch, Structure và The Limited Too sẽ chịu trách nhiệm quản lý những lĩnh vực khác. Wexner sẽ không từ bỏ vị trí lãnh đạo và vẫn sẽ tiếp tục giữ chức chủ tịch ba công ty. Tuy nhiên, rõ ràng đây không phải là bước đầu tiên trong việc áp dụng tập trung dần các hoạt động kinh doanh bán lẻ của The Limited. (Có thời điểm, 24 giám đốc công ty đã trực tiếp thông báo với Leslie Wexner là tình hình của công ty không tốt đẹp.)

Gần đây, Melville – một công ty bán lẻ khác, đã thông báo ý định chia tách thành ba công ty nhỏ. Với tổng giá trị tài sản là 11 tỷ đô-la và 117 nghìn nhân công, quy mô của công ty lớn và khó quản lý đến mức không thể kéo dài tình trạng đó thêm nữa.

Thậm chí những công ty lớn mạnh cũng đang chuyển dần sang chiến lược chia tách để thành lập công ty nhỏ hơn và cải thiện hoạt động tài chính. Signet Banking Corp., ngân hàng xếp vị trí thứ 38 ở Mỹ (có doanh thu 1,4 tỷ đô- la), đã chia tách hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng dưới danh nghĩa là công ty Capital One Financial Corp. Hoạt động kinh doanh thẻ tín dụng mang lại cho công ty 2/3 lợi nhuận. Tuy nhiên, lĩnh vực kinh doanh này đang sử dụng nguồn vốn mà ngân hàng cần đầu tư cho quá trình phát triển. Chủ tịch Robert Freeman cho biết: "Thẻ tín dụng đang phát triển quá nhanh. Chúng tôi đang dồn hết nguồn nhân lực và tài chính cho việc phát triển thẻ tín dụng." Giải pháp nhằm chia tách công ty thành một nửa đã góp phần cải thiện tình hình của các lĩnh vực bị chia tách đó.

Capital One, một trong những nhà phát hành thẻ tín dụng lớn nhất của Mỹ có thể lợi dụng cơ hội phát triển nhanh cũng như việc dự đoán giá cổ phiếu tăng lên nhằm tìm kiếm thêm nguồn vốn cho công ty. Signet Baking có thể tập trung vào hoạt động kinh doanh ngân hàng mà không bị ảnh hưởng, chi phối bởi các yếu tố tài chính và nguồn nhân lực.

Sự thành công của các công ty được thành lập từ việc chia tách các công ty lớn như Signet đang khuyến khích các nhà đầu tư có con mắt tinh tường thực hiện những động thái tương tự tại các ngân hàng khác. Giám đốc quỹ đầu tư, Michael Price, đã mua 6% cổ

phần của Chase Manhattan Bank và nhanh chóng nhận định rằng các mảng kinh doanh của Chase mang lại nhiều giá trị hơn toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty.

Mặc dù là ngân hàng trung tâm tiền tệ nhưng Chase Manhattan đang bị tụt hậu so với các đối thủ cạnh tranh. Mười năm trước, Chase là ngân hàng lớn thứ ba tại Mỹ nhưng hiện nay nó đang bị tụt xuống vị trí thứ mười. Thật may mắn là Michael Price đã tìm ra giải pháp cải thiện tình hình. Chase có thể phát triển nếu ngân hàng phân chia thành những mảng hoạt động nhỏ hơn.

Trước ý kiến của Michael Price, Arjun Mathrani, Trưởng ban tài chính của Chase phản ứng: "Xét về tổng thể, công ty sẽ lớn mạnh hơn tổng các phần còn lại cộng lại." Có lẽ điều này không đúng. Có lẽ vào thời điểm đó, mọi ngân hàng đều hoạt động theo một đường lối sai lầm.

Có lẽ một trung tâm tiền tệ như Chase nên ngừng săn đuổi tất cả đối tượng khách hàng, từ những người ký gửi với mức tiền ít nhất đến những công ty có quy mô lớn nhất, và tiếp tục các hoạt động kinh doanh khác, từ hoạt động giao dịch tiền tệ đến đảm bảo độ an toàn khi giao dịch chứng khoán.

Sau mười năm kinh doanh thua lỗ, Chase Manhattan và Chemical Bank đã sáp nhập với nhau và đẩy tài sản của cả hai ngân hàng cao hơn hẳn so với Citicorp (vốn giữ vị trí hàng đầu). Tuy nhiên, vấn đề này chỉ mang tính tạm thời.

Citicorp nhanh chóng phát triển các chi nhánh ngân hàng trên phạm vi toàn thế giới. Citicorp đã đặt chi nhánh tại 90 quốc gia, ưu tiên phát triển thị trường tại những nước đang phát triển. Thực tế, Citicorp gần như là ngân hàng duy nhất tại Mỹ cố gắng xây dựng thương hiệu trên phạm vi toàn thế giới.

Hiện nay, thu hẹp định hướng tập trung và tiến đến toàn cầu hóa công ty là một trong những chiến lược hiệu quả nhất.

Để đảm bảo hoạt động kinh doanh của công ty không bị tập trung vào một lĩnh vực, các nhà sản xuất thường lựa chọn cách phổ biến nhất là trở thành các nhà bán lẻ sản phẩm của chính mình. Họ cũng làm như vậy nếu muốn tập trung hoạt động kinh doanh của mình. Hầu hết các công ty sản xuất đều cho rằng: "Không một ai hiểu về sản phẩm nhiều bằng chính những người sản xuất ra nó. Bởi vậy, chúng ta nên bán lẻ sản phẩm của mình."

IBM, Digital Equipment, Xerox và các công ty sản xuất máy tính

khác đều cố gắng thành lập các cửa hàng riêng nhưng thất bại. Ngược lại, rất nhiều doanh nghiệp bán lẻ cũng cố gắng trở thành nhà sản xuất. Tandy Corporation (có cơ sở kinh doanh chính là Radio Shack) là công ty lớn chuyên bán lẻ máy tính. Có nghĩa là, về logic, Tandy đã chuyển sang công ty sản xuất máy tính. Đây chính là bước chuyển đổi sai lầm của Tandy.

Yếu tố khiến Tandy bị lung lay không phải do thiếu thành công mà là thiếu định hướng tập trung. Xét về lĩnh vực sản xuất, Tandy đã đạt được nhiều thành công. Công ty đã sản xuất chiếc máy tính gia đình đầu tiên, Radio Shack TRS-80 và một trong những chiếc laptop đầu tiên.

Đầu thập niên 1980, Tandy vừa là nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn nhất vừa là công ty bán lẻ máy tính cá nhân lớn nhất tại Mỹ. Cuối năm 1986, Tandy xếp thứ hai (chỉ sau IBM) trên thị trường máy tính. Theo tờ *Wall Street Journal* ra tháng 10/1994, "Tandy nổi tiếng là ông vua về đại lý bán lẻ và sản xuất máy tính cá nhân". Một số quan sát viên tin rằng Tandy đã lãng phí một cơ hội hiếm có để chiếm lĩnh cả hai mảng thị trường này. Theo một quan sát viên khác, Tandy đã lãng phí cơ hội khi cố gắng chiếm lĩnh cả hai mảng thị trường trên. Nếu Tandy không thể quyết định được sẽ tập trung vào mảng thị trường nào, họ nên tuân theo sự may rủi bằng cách tung đồng tiền xu.

Năm 1993, Tandy đã bán bộ phận sản xuất như là một phần trong kế hoạch tập trung. Các công ty sản xuất máy tính cá nhân như Tandy, Victor, GRiD được bán cho AST Research với giá 200 triệu đô-la; Memtek Products được bán cho một công ty Nhật với giá 128 triệu đô-la; O'Sullivan Industries Holdings được đưa ra chào bán lần đầu tiên trên thị trường với giá lên đến 350 triệu đô-la.

Tandy đã sẵn sàng hành động. Hiện nay, hãng chỉ tập trung vào dịch vụ bán lẻ máy tính cá nhân. Thậm chí, cơ sở kinh doanh chính của hãng là Radio Shack đã rút lui khỏi hoạt động kinh doanh máy tính để trở lại với định hướng tập trung ban đầu là các thiết bị điện tử hạ giá.

Cuối cùng, Tandy nhận ra cửa hàng Radio Shack chuyên bán các mặt hàng điện tử hạng nhẹ không được coi là một đại lý kinh doanh máy tính chính. Để chiếm lĩnh được vị trí cao trong thị trường máy tính cá nhân, Tandy phải xây dựng Computer City SuperCenters để cạnh tranh với CompUSA về máy tính cá nhân và các cửa hàng Incredible Universe chuyên bán máy tính, đồ điện tử và các đồ giải trí gia dụng có quy mô lớn.

Các cửa hàng của Incredible Universe rất ấn tượng. Diện tích cửa hàng của công ty gấp 75 lần diện tích của Radio Shack và tiêu tốn 21 triệu đô-la chi phí xây dựng và trang bị hàng hóa. Hãng còn có kế hoạch triển khai rất nhiều cửa hàng khác tương tự.

Tandy cũng thông báo đẩy mạnh quá trình tập trung hoạt động kinh doanh hơn nữa thông qua việc đóng cửa 233 cửa hàng Video Concepts và 60 trong số 93 cửa hàng điện tử McDuff. Hiện nay, hoạt động kinh doanh chính của Tandy đều tập trung vào Radio Shack, Computer City và Incredible Universe.

Xét theo quan điểm về chiến lược phát triển của công ty, rõ ràng 6.700 cửa hàng Radio Shack đóng vai trò như công ty mẹ và là nguồn cấp vốn cho các hoạt động kinh doanh trong tương lai của Tandy. Nhưng các hoạt động trong tương lai đó là gì?

Trong tương lai việc công ty tập trung vào Computer City hay Incredible Universe hoặc không tập trung vào bất kỳ cửa hàng nào thật sự mang lại lợi ích cho công ty. Nếu Tandy không thể quyết định chuỗi cửa hàng nào có tiềm năng phát triển hơn, tại sao không chọn giải pháp may rủi bằng cách tung đồng tiền xu?

Bạn có thể nhận thấy khó khăn của Tandy cũng xuất hiện tại công ty Woolworth. Với hơn 8.000 cửa hàng kinh doanh đồ điện tử đạt doanh số gần 10 triệu đô-la, công ty thường xuyên thay đổi chiến lược phát triển. Một mặt, các cửa hàng chuyên doanh đều do Foot Locker dẫn đầu với mức doanh số hàng năm 1,5 tỷ đô-la. Mặt khác, các cửa hàng bách hóa lại do Woolworth và các cơ sở kinh doanh mở rộng khác dẫn đầu.

Sau khi tổn thất 495 triệu đô-la năm 1994 và phải chịu một vụ bê bối liên quan đến các hoạt động kế toán, Woolworth đã có một số thay đổi trong bộ máy quản lý. Roger Farah trở thành giám đốc điều hành mới và Dale Hilpert giữ chức chủ tịch. Farah đánh giá hoạt động kinh doanh của Woolworth "chuyển từ kế hoạch này sang kế hoạch khác".

Đây là một phương pháp tiếp cận về tài chính rất điển hình. Hãy đánh giá mỗi kế hoạch về các cửa hàng bán lẻ, sau đó duy trì những cửa hàng kinh doanh phát đạt và cố định hoặc bán cửa hàng thua lỗ. Tuy nhiên, phương pháp này không phải là cách tiếp cận mang tính chiến lược.

Bạn không thể phát triển một chiến lược mạnh bằng cách tập trung vào lĩnh vực tài chính. Nếu các công ty Mỹ có thể thực hiện

được điều này, họ sẽ rất lớn mạnh. Woolworth cần có định hướng trong kinh doanh và có thể cũng cần một tên gọi mới.

Nếu định hướng tập trung được thực hiện tại các cửa hàng chuyên doanh như Foot Locker, thì bước tiếp theo là phải chia tách hoặc bán hạ giá các cửa hàng bách hóa cho dù có thu được lợi nhuận hay không. Nếu định hướng tập trung được thực hiện tại các cửa hàng bách hóa thì Woolworth nên chia tách Foot Locker và các cửa hàng chuyên doanh khác để thành lập cửa hàng mới.

Ưu tiên thực hiện những chiến lược đầu tiên. Trước hết, hãy tìm định hướng tập trung cho công ty bạn, kể cả khi điều này không mang lại lợi ích cho nó. Sau đó, hãy phát triển các hoạt động kinh doanh đã được tập trung đó theo chiều hướng mang lại lợi nhuận. Nếu bạn phát triển một công ty hùng mạnh và có định hướng cao vào các hoạt động kinh doanh thì việc mang lại lợi nhuận cho công ty là điều rất đơn giản.

Nếu bạn cố gắng tập trung tất cả hoạt động kinh doanh có lợi nhuận nhưng lại không liên quan với nhau và xây dựng chúng thành một nhóm thì bạn sẽ gặp khó khăn. Sớm muộn công ty cũng sẽ sụp đổ.

Năm 1981, khi vẫn còn là chi nhánh của AMF, Harley-Davidson không mang lại lợi nhuận cho công ty và chỉ chiếm 3% thị trường ô tô Mỹ. Bởi vậy, AFM đã đẩy mạnh rao bán công ty này nhưng vẫn không có ai mua.

Cuối cùng, AFM đã chấp nhận lời đề nghị từ 13 giám đốc điều hành Harley, những người đứng ra đảm nhận hoạt động kinh doanh với việc mua đứt công ty này bằng khoản vay nợ trị giá 81,5 triệu. Hiện nay, Harley chiếm 20% thị trường mô tô ở Mỹ và giá cổ phiếu của Harley đạt hơn 2 tỷ đô-la.

Được coi là "một trong những công cuộc trở lại vĩ đại nhất trong lịch sử nước Mỹ", câu chuyện về Harley luôn được đưa ra thảo luận nhiều lần. Các phương pháp sản xuất được cập nhật, hệ thống quản lý chất lượng được cải tiến và mô hình sản phẩm được hiện đại hóa. Tại sao AMF lại không làm được như vậy?

Ưu tiên những chiến lược đầu tiên. Câu chuyện về sự thành công của Harley chính là sự tập trung kinh doanh. Đầu tiên, phải tập trung vào xe mô tô và sau đó thực hiện những bước tương tự như Harley đã áp dụng để đạt được thành công khi kinh doanh xe mô tô.

Một công ty được thành lập từ việc chia tách công ty lớn và tiếp tục mua lại công ty với lượng tiền vay được dựa vào giá trị của công ty lớn này thường thu được nhiều lợi nhuận. Trong nhiều trường hợp, mức lợi nhuận này là rất lớn vì các nhà quản lý: thứ nhất, hiểu biết ngành kinh doanh; thứ hai, có động cơ mạnh mẽ để thành công; thứ ba, có định hướng tập trung. Cả ba yếu tố này tạo nên sức mạnh to lớn cho công ty.

Hiện nay, thật khó tìm thấy cả ba yếu tố này trong một công ty. Một hoặc hai nhà quản lý cấp cao có động lực để thành công nhưng lại thiếu kiến thức kinh doanh. Những người có kiến thức kinh doanh lại thiếu động lực này.

Rõ ràng, động lực làm việc của các giám đốc tại các phòng, ban thường được thể hiện ở phần trăm tiền lương cơ bản của họ. Các giám đốc cấp cao thường kiếm được số tiền lớn gấp nhiều lần tiền lương cơ bản của họ. Hiếm khi bạn nghe thấy một nhân viên cấp dưới nào được thưởng một khoản tiền lớn do đã hoàn thành công việc xuất sắc "Anh đã hoàn thành công việc thật tốt. Đây là 10 triệu đô-la tiền thưởng cho sự nỗ lực cố gắng của anh". Thực tế, điều này không bao giờ xảy ra.

Nhưng, nhiều giám đốc điều hành lại được thưởng hậu hĩnh vì những thành quả mà họ đạt được.

- Jim Manzi – Giám đốc điều hành Lotus Development Corporation, có mức lương là 26 triệu đô-la và được quyền mua cổ phiếu vào năm 1987.

- Craig McCaw – Giám đốc điều hành McCaw Cellular, có mức lương là 54 triệu đô-la và được quyền mua cổ phiếu vào năm 1989.

- Roberto Goizueta – Giám đốc điều hành Coca-Cola, có một triệu cổ phần trị giá 81 triệu đô-la vào năm 1992.

- Michael Eisner – Giám đốc điều hành Walt Disney có mức lương 203 triệu đô-la và được quyền mua cổ phiếu vào năm 1993.

Những công ty được thành lập từ việc chia tách công ty lớn thường có thể tạo ra nhiều nhân viên cấp cao. Có nhiều nhân viên cấp cao nghĩa là sẽ có nhiều động lực làm việc hơn. Đây cũng chính là lý do tại sao thật khó tìm được một công ty được hình thành từ việc chia tách một công ty lớn nhưng lại hoạt động kinh doanh không hiệu quả. Hãy lấy công ty Adolph Coors làm ví dụ.

Cách thức mà Coors lựa chọn để duy trì công ty là xâm nhập vào thị trường xi măng và đồ gốm. Đây là cách lựa chọn đúng để duy trì công ty nhưng không phải là định hướng tập trung hiệu quả.

Trong nhiều năm, Coors đã tiến hành thu thập việc phân loại các hoạt động kinh doanh trong đó có nhiều hoạt động liên quan đến sản xuất bia – lĩnh vực chính của công ty. Dù đã sản xuất nhiều sản phẩm song Coors không thu được lợi nhuận. Đơn cử, năm 1991, doanh số của Coors hơn 2 tỷ đô-la song lợi nhuận rất nhỏ, chỉ đạt 18 triệu đô-la.

Bởi vậy, năm 1992, tất cả tài sản của Coors không liên quan đến bia (bao gồm đồ gốm chất lượng cao, nhôm và thùng đóng gói) được phân chia cho các cổ đông của Coors và đóng vai trò là cổ phần trong ACX Technologies. Hiện nay, Adolph Coors là công ty chỉ chuyên sản xuất bia.

Coors không chỉ có quá nhiều sản phẩm mà công ty này còn có quá nhiều ông chủ. Sau khi chia tách công ty, Peter Coors quản lý hoạt động kinh doanh bia còn Joe và Jeffrey Coors chịu trách nhiệm về ACX Technologies.

Tạp chí *Forbes* viết về các thành viên trong gia đình công ty Adolph như sau: "Gia đình Coors đã quyết định chia tách công ty. Mặc dù trước đây, trong nội bộ công ty có một số bất đồng song hiện nay công ty đã chia tách thành hai bộ phận kinh doanh hài hòa với nhau." Đến năm 1994, doanh số mà cả hai công ty đạt được là 2,4 tỷ đô- la, trong đó lợi nhuận ròng đạt 70 triệu đô-la, chiếm 3% doanh số. Đây là một thành công lớn của công ty.

Tâm lý các cổ đông cũng được vui vẻ hơn. Kể từ khi được tách khỏi công ty lớn và thành lập ACX, cổ phiếu ACX tăng từ 16% đến 42%. Đây là nguồn khích lệ lớn đối với ban giám đốc. Chủ tịch phụ trách kinh doanh về đồ gốm của công ty cho biết: "Khi chúng tôi kinh doanh về bia, chúng tôi chưa bao giờ quan tâm đến giá cổ phiếu, nhưng hiện nay ngày nào chúng tôi cũng quan tâm đến thị trường chứng khoán."

Giá cổ phiếu của Coors tăng đồng loạt. Ngay sau khi tách để thành lập công ty mới, Adolph đã bán với giá cổ phiếu là 16 đô-la. Hiện nay, công ty này vẫn bán với giá đó bởi một lý do rất đơn giản: còn thiếu định hướng trong kinh doanh.

Coors kinh doanh đủ mọi sản phẩm, dịch vụ với nhiều công ty như Coors Regular, Coors Light, Coors Extra Gold, Coors Extra

Gold Light, Coors Dry, Coors Red Light, Coors Cutter và Coors Artic Ice. Thậm chí, Coors còn có công ty nước soda Coors Rocky Mountain.

Hầu hết các quan sát viên đều không đồng ý nguyên nhân chính dẫn đến khó khăn của Coors là do công ty đã mở rộng hoạt động kinh doanh. Trên thực tế, việc tung ra hàng loạt sản phẩm đã không gây ra tổn hại gì ngoài sự ủng hộ của người tiêu dùng.

Một nhà phân tích lừng danh cho biết: "Đó là lý do khiến công ty Anheuser-Busch đạt được thành công. Bất kỳ sản phẩm nào mà bạn mong muốn – từ các sản phẩm rẻ tiền đến các sản phẩm đắt tiền, công ty đều có thể cung cấp được. Để tồn tại, công ty bạn phải có nhiều sản phẩm để cạnh tranh với các công ty khác."

Có thể, để tồn tại, một công ty nên đa dạng hóa sản phẩm, song để trở thành "ông vua sản xuất bia", công ty cần phải tập trung.

Có lẽ, chiến lược kinh doanh ít mang tính tập trung nhất của Coors là khi công ty quyết định tung ra sản phẩm Zima, loại bia được sản xuất từ lúa mạch nguyên chất.

Khi công ty bạn là công ty hàng đầu, thương hiệu đứng vị trí thứ hai có thể giúp bạn bảo vệ thương hiệu chính và cung cấp bảo hiểm cho các hoạt động kinh doanh trong tương lai. Tuy nhiên, nếu công ty bạn chỉ đứng vị trí thứ ba về kinh doanh bia (chẳng hạn như Coors), bạn lại cần tập trung nguồn lực để giành lấy vị trí hàng đầu. Thật là lãng phí nếu bạn bắt đầu tìm kiếm các hoạt động kinh doanh khác để đầu tư tiền bạc vào đó.

Nếu bạn là Anheuser-Busch, bạn có thể nắm lấy cơ hội và đầu tư vốn vào sản phẩm mới nhằm thay thế sữa bò.

Trường hợp tương tự đối với Kmart. Gần đây, Kmart đã sa thải Giám đốc điều hành Joseph Antonini. Năm 1987, khi Joseph Antonini chịu trách nhiệm quản lý công ty, doanh số của Kmart (26 tỷ đô-la) vượt quá Wal-Mart (16 tỷ đô-la). Tuy nhiên, Wal-Mart đã nhanh chóng xóa bỏ mức chênh lệch về thu nhập ròng. Một năm sau, Wal-Mart kiếm được nhiều tiền hơn hẳn Kmart. Và năm 1990, Wal- Mart vươn lên dẫn đầu doanh số.

Trong khi đó, Kmart tiến hành đa dạng hóa các loại sách, đồ dùng thể thao, thiết bị văn phòng, cửa hàng thuốc và kho chứa hàng. Trong đợt chào bán năm 1991, công ty đã phung phí 1 tỷ đô-la vào các cửa hàng chuyên doanh chứ không phải là các cửa hàng chính được giảm giá. Nhiều cửa hàng của Kmart rất tồi tàn và

hoạt động buôn bán bị đình trệ.

Theo ước tính, Wal-Mart chiếm 42% thị phần trong khi Kmart chỉ chiếm 23%. Trong 8 năm, cổ phiếu của Wal- Mart tăng gấp 4 lần trong khi cổ phiếu của Kmart vẫn giậm chân tại chỗ.

Việc tập trung vào các cửa hàng chuyên doanh không phải là nguyên nhân thúc đẩy các công ty đạt được thành công rực rỡ. Tính đến năm 1993, doanh số từ các cửa hàng chuyên doanh của Kmart chiếm 30% nhưng chỉ thu được 15% lợi nhuận.

Bài học kinh nghiệm của Napoleon Bonaparte là, trong một trận chiến có hai mặt trận, hầu như không thể giành được chiến thắng.

Nếu bạn là giám đốc điều hành của một công ty hoặc là nhà lãnh đạo cấp cao ở một quốc gia nào đó, bạn sẽ có nhiều lợi thế trong việc duy trì định hướng duy nhất để cạnh tranh với các đối thủ. Vậy tại sao Kmart lại chịu đầu hàng trên mặt trận cửa hàng chuyên doanh?

Kmart hy vọng tăng khoảng 3 tỷ đô-la để cạnh tranh với Wal-Mart. Năm 1994, Kmart tăng 896 triệu đô-la trong lần phát hành cổ phiếu ra công chúng đầu tiên của chuỗi sản phẩm Sports Authority và OfficeMax. Công ty này cũng bán 22% cổ phần tại Coles Myer – một công ty bán lẻ của Australia, với giá 928 triệu đô-la. Đồng thời, Pace Warehouse Clubs và PayLess Drugs được bán với giá 900 triệu đô-la.

Năm 1995, Kmart thu được hơn 500 triệu đô-la khi chào bán Borders Group (chuỗi cửa hàng chuyên bán sách và đĩa nhạc thuộc quyền sở hữu của Walden Book). Tiếp đó là Builders Square, công ty bán lẻ các thiết bị gia đình.

Wal-Mart là một đối thủ cạnh tranh đáng gờm của Kmart. Thậm chí, khi hoạt động kinh doanh bị giảm sút, Wal-Mart vẫn đủ sức mạnh để cạnh tranh. Tuy nhiên, ít nhất thì chiến lược bán lẻ tập trung vào một sản phẩm sẽ tạo điều kiện cho công ty tập trung mọi nỗ lực của mình vào vấn đề này.

Một chiến lược tương tự dường như cũng phát huy tác dụng đối với Sears. Dưới sự lãnh đạo của Giám đốc điều hành mới Floyd Hall, Kmart cũng đã vận dụng thành công chiến lược này.

Trong khi Kmart đa dạng hóa sản phẩm thì Greyhound lại kinh doanh theo hướng ngược lại. Khi John Teets nhận chức chủ tịch vào năm 1982, Greyhound là một tập đoàn lớn mạnh. Năm 1995,

Greyhound đã hoàn thành việc chuyển đổi để tập trung hoạt động kinh doanh vào sản phẩm tiêu dùng và các dịch vụ liên quan đến du lịch. Kế tiếp là các hoạt động liên quan đến xe buýt và sản xuất xe buýt, chuỗi cửa hàng bánh pizza; 80% cổ phần công ty được đầu tư vào Premier Cruise Lines. GFC Financial được thành lập từ việc chia tách công ty Greyhound và hoạt động kinh doanh về đóng thịt hộp Armour được bán hạ giá.

Để thể hiện định hướng tập trung mới, công ty này đã nhiều lần đổi tên gọi từ Greyhound đến Greyhound Dial và hiện tại là Dial. Đồng thời, nhằm tăng cường trọng tâm mới hướng tới người tiêu dùng, Dial đã mua một số nhãn hiệu khá tốt như: Puex vào năm 1985, Breck vào năm 1990 và Renuzit vào năm 1993. Hiện nay, Dial là một tập đoàn hùng mạnh. Lợi nhuận, giá cổ phiếu của Dial tăng vọt và công ty có nhiều tiềm năng phát triển trong tương lai.

Tuy nhiên, nếu xét theo đúng nghĩa của từ "tập trung" thì Dial vẫn chưa có khả năng tập trung hoàn toàn vì vẫn đặt một chân vào lĩnh vực hàng tiêu dùng và đặt một chân khác vào lĩnh vực cung cấp dịch vụ.

Dial có thể thu được lợi nhuận từ việc chia tách công ty thành hai bộ phận: bộ phận cung cấp hàng tiêu dùng với 300 loại sản phẩm khác nhau và bộ phận cung cấp dịch vụ (với tên gọi khác) gồm các công ty như Travelers Express, công ty cung cấp phiếu chuyển tiền lớn nhất và Dobbs International – khách sạn hàng không lớn nhất trên phạm vi toàn quốc.

Quá trình tập trung kinh doanh đã tự "nuôi sống" chính công ty. Mỗi liều thuốc có xu hướng khuyến khích công ty đẩy mạnh phát triển bởi vì họ thấy được lợi nhuận thu được. Việc từ bỏ những hoạt động kinh doanh thua lỗ sẽ không mang lại nhiều lợi nhuận bằng việc cải thiện các hoạt động kinh doanh còn lại của công ty.

Theo quan sát của Peter Drucker, hoạt động kinh doanh hiệu quả nhất là hoạt động tập trung vào cơ hội chứ không phải tập trung vào khó khăn. Khi một công ty chia tách để thành lập công ty mới hoặc khi một công ty bán hạ giá những hoạt động kinh doanh thua lỗ, công ty đó sẽ bắt đầu nhận ra họ đã quá lãng phí thời gian giải quyết những khó khăn vướng mắc. Cũng với khoảng thời gian như vậy, nếu họ đầu tư cải thiện những hoạt động kinh doanh còn lại của mình, họ sẽ thu được kết quả khả quan hơn. Không một hoạt động kinh doanh nào có thể tự mình phát triển được. Muốn phát triển, nó phải chịu sự tác động của các yếu tố khác.

Các hoạt động chia tách để thành lập công ty mới hay hoạt động bán hạ giá đang trở nên rất phổ biến. Chẳng hạn một số ví dụ dưới đây:

• IBM đã chia tách bộ phận máy in và máy đánh chữ trị giá 2 tỷ đô-la từ việc mua lại dựa trên vay nợ của công ty đầu tư Clayton để thành lập Dubilier & Rice. Sau khi đổi tên thành Lexmark International, công ty đã đạt được mức lợi nhuận vượt dự đoán. Giám đốc điều hành Lexmark, Marvin Mann, cho biết: "Khi đổi tên gọi thành Lexmark, hoạt động kinh doanh của công ty đã phát triển nhanh hơn hẳn khi chúng tôi mang tên gọi là IBM".

• Ralston Purina chia tách hoạt động kinh doanh về ngũ cốc, thức ăn trẻ em và khu trượt tuyết để thành lập Công ty Ralcorp Holdings. Công ty này cũng thành lập chi nhánh Continental Baking với mức đầu tư là 2 tỷ đô-la, phân phối 5% cổ phiếu của công ty cho các cổ đông. Sau đó, công ty đã đổi số cổ phần tại Continental Holdings để lấy 1/3 cổ phần tại công ty Interstate Bakeries. Vụ giao dịch này trị giá 584 triệu đô-la.

• Anheuser-Busch thông báo kế hoạch chia tách để thành lập chi nhánh sản xuất bánh nướng Campbell Taggart và Eagle Snacks. Trong 15 năm qua, lợi nhuận của Eagle Snacks rất thấp. Công ty cũng đưa ra kế hoạch bán đội bóng chày St. Louis Cardinals và sân vận động Busch. August Busch cho biết: "Chúng ta sẽ tập trung vào lĩnh vực kinh doanh mà chúng ta hoạt động tốt nhất."

• Eli Lilly đã chia tách Guidant để thành lập hai công ty nhỏ chuyên về các thiết bị y tế và chuẩn đoán để tập trung vào lĩnh vực dược phẩm.

• Cả Sprint và Pacific Telesis đều chia tách các hoạt động kinh doanh về điện thoại di động để thành lập các công ty riêng biệt.

• Sau khi áp dụng chiến lược chia tách để thành lập công ty mới, Thermo Electron đã phát triển rất nhanh. Công ty đã bắt đầu chia tách vào năm 1983 với sự ra đời của công ty Thermedics. Sau đó, nó chia tách để thành lập thêm chín chi nhánh khác và hiện nay, cổ phần chính của nó tại các công ty con chỉ còn khoảng từ 52% đến 81%. Trong vòng mười năm sau, doanh số và thu nhập ròng của Thermo

Electron tăng liên tục. Một trong những nhà phân tích về tài chính nhận định Thermo Electron là "máy sản xuất tiền".

Hầu hết các hoạt động chia tách để thành lập công ty mới đều diễn ra tại Mỹ, nơi các công ty đã bắt đầu đề cao tầm quan trọng của tính định hướng. Tại Viễn Đông và Nam Mỹ, các công ty – tập đoàn kiểu cũ vẫn hoạt động. Tại Nhật Bản và Hàn Quốc, hệ thống *keiretsu* và *chaebol* đang gây trở ngại cho việc chia tách. Tuy nhiên, tại châu Âu, hoạt động chia tách để thành lập công ty lớn đang diễn ra rầm rộ.

Cả hai công ty Royal Dutch/Shell và British Petroleum tại Anh đã bán hạ giá hầu hết hoạt động kinh doanh không liên quan đến xăng dầu.

Tại EU, do các công ty đang cạnh tranh rất khốc liệt nên bạn có thể sẽ nhận ra rằng sớm hay muộn các công ty này sẽ chia tách để thành lập công ty mới.

Tuy nhiên, tại Pháp – nơi mô hình các công ty kiêm nhiệm đã tạo ra cùng một vấn đề tương tự như ở vùng Viễn Đông (sự hình thành các *keiretsu* và *chaebol*), thì có ngoại lệ. Kể từ những năm 1980, khi quá trình tư nhân hóa diễn ra, nhiều công ty đã gặp phải khó khăn. Do có quá nhiều cổ đông chéo nhau nên sẽ có rất ít động lực để tạo ra giá trị bằng cách chia tách công ty theo các mảng kinh doanh hợp lý.

Cùng với những lợi ích chung từ việc thu hẹp định hướng tập trung, việc chia tách để thành lập công ty mới cũng góp phần cải thiện hoạt động kinh doanh theo ba cách: (1) việc chia tách giảm thiểu thời gian kiểm tra quản lý; (2) việc chia tách tạo nên các giám đốc điều hành; (3) giảm vấn đề "cạnh tranh với chính khách hàng của bạn".

VIỆC CHIA TÁCH GIẢM THIỂU THỜI GIAN KIỂM TRA QUẢN LÝ

Nếu bạn là giám đốc điều hành của một công ty với hai dòng sản phẩm chính và một trong những đối thủ cạnh tranh của bạn chỉ có một dòng sản phẩm, thì công ty bạn sẽ ở thế bất lợi. Giám đốc điều hành của công ty đối thủ sẽ tập trung mọi sự chú ý để giải quyết các vấn đề. Bạn chỉ có thể tập trung được một nửa.

Thực tế, nhiều công ty đa sản phẩm đang hoạt động rất hiệu quả, nhưng điều này không hẳn là họ còn có thể thành công hơn nữa. Bởi họ thường bắt đầu kinh doanh với những thế mạnh sẵn có,

chẳng hạn họ vốn là công ty hàng đầu về một sản phẩm nào đó. Ralston Purina đã không thể xây dựng Eveready thành thương hiệu hàng đầu về pin. Khi Ralston mua Eveready từ tập đoàn Carbide năm 1986, thương hiệu này từng đứng ở vị trí số một và chiếm 52% thị trường.

Một thời gian ngắn sau khi Ralston Purina mua Eveready, một nhà phân tích đã cảnh báo: "Ralston Purina không thể bán pin cùng một cách thức như bán thức ăn dành cho chó được." Ralston đã cố gắng nhưng không thể thành công. Hiện nay, Eveready chiếm 43% thị trường pin tại Mỹ nhưng không còn là công ty hàng đầu trong lĩnh vực này nữa. Duracell (được thành lập từ việc chia tách khỏi Kraft) đã thay thế vị trí đứng đầu của Eveready. Nguyên nhân thành công của Duracell chính là việc chuyên kinh doanh một sản phẩm.

VIỆC CHIA TÁCH TẠO NÊN

CÁC GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH CHO CÔNG TY

Lý do này đóng vai trò rất quan trọng đối với sự thành công của các công ty được thành lập từ việc chia tách một công ty lớn.

Là giám đốc điều hành, bạn sẽ có quyền quyết định cuối cùng. Đây chính là động lực thu hút nhiều người mong muốn chiếm được vị trí giám đốc điều hành. Họ mong muốn đạt được vị trí này không chỉ vì tiền mà còn vì quyền lực. Khi bạn chịu trách nhiệm quản lý một lĩnh vực kinh doanh nào đó, bạn sẽ có động lực để hoàn thành tốt nhiệm vụ đó. Trở thành nhà lãnh đạo, bạn tập trung chú ý tới mọi hoạt động đối nội cũng như đối ngoại của công ty.

Trước đây, xét về các phương tiện thông tin đại chúng, công ty nào đã thu hút được nhiều sự quan tâm nhất? Đó chính là Microsoft và IBM. Chắc chắn là mọi người đều biết Bill Gates chính là Giám đốc điều hành Microsoft và Lou Gerstner là Giám đốc điều hành IBM, nhưng liệu bạn có biết ai là người có trách nhiệm cao thứ hai sau Bill Gates và Lou Gerstner không? Nếu bạn không làm việc cho một trong hai công ty, bạn sẽ không thể biết được điều này.

Khi bạn giữ vị trí thứ hai, hoặc thậm chí thấp hơn, chắc chắn vị trí của bạn cũng không thể giống như vị trí của giám đốc điều hành. Nếu công ty kinh doanh không tốt, đó không phải là lỗi của bạn hoặc nếu công ty phát đạt, chắc chắn bạn cũng không được nhận thêm lương thưởng.

VIỆC CHIA TÁCH GIẢM THIỂU VẤN ĐỀ "CẠNH TRANH VỚI CHÍNH KHÁCH HÀNG CỦA BẠN"

Một trong những vấn đề lớn nhất mà nhiều công ty kinh doanh đa dạng sản phẩm, dịch vụ gặp phải là cạnh tranh với chính khách hàng của mình. Nếu bạn là công ty độc quyền thì "việc cạnh tranh với khách hàng của bạn" là một chiến lược sai lầm nghiêm trọng. Những gì có xu hướng đứng về phía công ty bạn sẽ sớm gây trở ngại cho chính công ty bạn.

Khi bạn sở hữu Pizza Hut, Taco Bell và KFC, việc bán Pepsi-Cola cho Little Caesars, Del Taco và Popeyes Famous Fried Chicken sẽ gặp nhiều khó khăn.

Hãy hỏi nhân viên bán hàng của công ty bạn xem họ đã bao giờ gặp khó khăn khi cố gắng bán hàng cho một khách hàng trong khi đó lại là đối tượng có sản phẩm đang cạnh tranh với bạn? Chắc chắn câu trả lời của họ sẽ là có. Hãy đặt mình vào trường hợp của nhân viên bán hàng tại công ty PepsiCo – những người đang cố gắng bán loại đồ uống nhẹ, không có cồn cho Domino's Pizza. Phần lớn người bán hàng sẽ không nói rõ những khó khăn họ đã gặp phải, nhưng chắc chắn bạn sẽ nhận ra rằng Tom Monaghan – nhà sáng lập Domino's Pizza – sẽ không bao giờ mua nước cola của mình từ các cửa hàng của đối thủ cạnh tranh Pizza Hut.

Khi AT&T thông báo kế hoạch xâm nhập vào thị trường cung cấp dịch vụ máy tính năm 1995, Electronic Data Systems – một trong những khách hàng lớn nhất của AT&T, đe dọa sẽ xâm nhập bất kỳ hoạt động kinh doanh nào liên quan đến điện thoại của công ty tại bất kỳ mảng thị trường nào. Phó chủ tịch cấp cao của EDS cho biết: "Trong khi chúng tôi đang cố gắng trở thành khách hàng chính của AT&T thì công ty này vẫn tiếp tục gây nhiều trở ngại."

Hiện tại, Walt Disney đang sở hữu mạng lưới truyền hình ABC. Để bán chương trình cho NBC và CBS, Walt Disney sẽ phải gặp rất nhiều khó khăn. Nếu họ bán phá giá chương trình Disney vốn rất ảm đạm của mình cho ABC thì cả hai công ty đều phải chịu nhiều tổn thất.

Xu hướng gần đây của nhiều nhà sản xuất như Sony, Montblanc, Liz Claiborne, Nike, Levi's và Speedo là mở cửa hàng bán lẻ riêng. Tuy nhiên, xu hướng này báo hiệu nhiều yếu tố gây nguy hiểm cho công ty. Ban đầu, các cửa hàng của nhà sản xuất bán với giá trên catalog và không kèm theo giá bán cuối mùa cũng như giá đã được giảm. Tại một thời điểm đặc biệt nào đó, các nhà sản xuất sẽ

bắt đầu giảm giá và tình hình trở nên xấu hơn. Khách hàng của bạn sẽ không quan tâm đến việc cạnh tranh với công ty bạn khi bạn làm ăn thua lỗ, song họ sẽ không thích công ty bạn cạnh tranh khách hàng với họ bằng chiến lược giảm giá. Khi tính đến chi phí, nhà sản xuất sẽ có được những điều mà người bán buôn cho là lợi thế không công bằng.

Tuy nhiên, sức cám dỗ từ các hoạt động bán lẻ rất lớn khiến nhiều công ty không thể cưỡng lại. Hậu quả là họ đã đánh mất định hướng tập trung. "Nếu chúng ta chia nhỏ các cửa hàng của mình, chúng ta sẽ được quảng cáo miễn phí và gây ấn tượng tốt cho cả khách hàng và những người bán buôn."

Theo lập luận logic thì các công ty chỉ nên mở rộng, không nên thu hẹp hoạt động kinh doanh của mình.

Tuy nhiên, tại hàng trăm cuộc họp của các công ty mà tôi có cơ hội tham gia, tôi đã nghe nhiều tranh cãi về dòng sản phẩm, hình thức đại lý phân phối, mùi vị, kích cỡ liên quan đến việc mở rộng phạm vi kinh doanh. Hầu hết các công ty đều không ủng hộ việc thu hẹp định hướng tập trung.

Thời điểm duy nhất mà các công ty muốn thu hẹp định hướng tập trung là khi công ty đó bắt đầu bị thua lỗ. Nhưng đã quá muộn. Các hoạt động kinh doanh chính của công ty bắt đầu tụt dốc.

Việc chia tách để thành lập công ty mới là một trong những cách nhanh nhất để thu hẹp trọng tâm kinh doanh.

Thật ngạc nhiên nếu không có nhiều công ty được thành lập theo xu hướng như vậy. Một số công ty được thành lập theo xu hướng này bao gồm:

- CompuServe: Năm 1980, H&R Block mua CompuServe, công ty hàng đầu về dịch vụ máy tính trực tuyến. Hiện nay, CompuServe bị một công ty mới nổi lên là America Online qua mặt. America có 2,3 triệu thuê bao tại thị trường Mỹ trong khi CompuServe chỉ có 1,8 triệu.

  Khi mua lại CompuServe với giá 2,3 triệu đô-la, thật sự H&R Block đã kiếm được một món hời. Theo một số nhà phân tích, hiện nay công ty đã có giá 1 tỷ đô-la. Tuy nhiên, công ty có thể đạt được lợi nhuận cao hơn nếu giành được vị trí số một từ America Online. Là một công ty độc lập, CompuServe có đầy đủ vốn và động lực để đạt được mục tiêu này.

• Prodigy: Đây là đối thủ cạnh tranh của CompuServe với nguồn vốn 1 tỷ đô-la cho công ty mẹ là Sears và IBM trợ cấp. Với hệ thống Internet luôn phải chịu sự cạnh tranh khốc liệt từ các dịch vụ trực tuyến khác, phải rất thần kỳ thì Prodigy mới có thể tồn tại được. Việc cả hai ông chủ vốn không liên quan đến nhau nhưng lại cùng thảo luận về xu hướng phát triển của công ty là điều không cần thiết.

• Holiday Rambler: Được Harley-Davidson mua năm 1986, công ty sản xuất các loại xe phục vụ giải trí này không có gì khác biệt so với công ty mẹ. Loại xe máy nhỏ, công suất lớn, kiểu dáng thể thao được thiết kế dành cho đối tượng là giới trẻ; còn loại xe to, công suất nhỏ hơn và kiểu dáng thực tế được thiết kế dành cho đối tượng khách hàng lớn tuổi hơn. Giám đốc điều hành của hãng phải luôn nhớ Harley đã phát triển như thế nào (sau khi tách ra từ AMF) để áp dụng tương tự đối với Holiday Rambler.

• Tập đoàn thiết bị điện tử Hughes Electronics và General Motors: General Motors đã thông báo thành lập công ty mới từ việc chia tách EDS và bán đi các hoạt động kinh doanh khác. Bằng cách chia tách để thành lập hai công ty riêng là Hughes và Locomotive Group, GM đã trở lại vị trí ban đầu là công ty chuyên về xe ô tô.

• Burger King: Công ty về đồ ăn nhanh thuộc công ty đồ ăn truyền thống (Pillsbury) do một tập đoàn lớn tại Anh quản lý (Grand Metropolitan). Burger King cần phải tách biệt khỏi "ông chủ" để tập trung cạnh tranh với đối thủ đáng gườm là McDonald's.

Những công ty đứng vị trí thứ hai cần phải có sự độc lập. Để cạnh tranh với công ty hàng đầu vững chắc như McDonald's, bạn cần phải nhanh nhẹn, dũng cảm, lanh lợi và năng nổ. Đây chính là những phẩm chất mà một tập đoàn ép buộc một công ty thành viên cần phải có.

• Công ty tư vấn tài chính American Express Financial Advisors (trước đây có tên gọi là IDS), ngân hàng American Express và dịch vụ tài chính trực tiếp Express: Việc chia tách để thành lập ba công ty này đã giúp công ty tập trung hơn vào hoạt động kinh doanh về thẻ tín dụng.

• Weight Watchers: Mỹ là nước phát triển nhanh nhất trên

thế giới. Tuy nhiên, bộ phận kinh doanh về đồ ăn kiêng của H.J. Heinz đang mất dần khách hàng của mình. Thay vì mức dự đoán là 3,3 tỷ đô-la trong năm 1994, Weight Watchers chỉ đạt doanh thu 1,6 tỷ đô-la.

Tình hình trở nên xấu hơn khi Weight Watchers từ một công ty đạt mức lợi nhuận 45 triệu đô- la năm 1992 nhưng bị thua lỗ 50 triệu đô-la vào năm 1994. Weight Watchers phải đối mặt với nhiều khó khăn như: làm thế nào để không phải cạnh tranh với chính khách hàng của mình thông qua việc tiếp thị, quảng bá sản phẩm đông lạnh tại các siêu thị.

• Hill's Pet Nutrition: đây là công ty thuộc quyền sở hữu của Science Diet với doanh thu toàn công ty là 800 triệu đô-la. Hill's Pet Nutrition đang phải cạnh tranh với rất nhiều thương hiệu mới nổi lên. Tuy nhiên, vốn là một công ty độc lập và được tách biệt khỏi công ty mẹ Colgate-Palmolive, Hill's có đủ khả năng để cạnh tranh với các đối thủ đồng thời củng cố vị trí đứng đầu trong lĩnh vực kinh doanh thức ăn dành cho vật cưng.

• Miller Brewing và Kraft General Foods: Michael Miles – Giám đốc điều hành đầu tiên của Philip Morris, đã bị loại khỏi công ty khi đưa ra kế hoạch chia tách thành hai bộ phận chính là kinh doanh về thuốc lá và thực phẩm năm 1994.

Nếu là tôi, tôi sẽ tiến một bước xa hơn và chia tách Miller Brewing thành công ty độc lập tương tự như với Burger King và Pepsi-Cola. Miller là thương hiệu đang đứng vị trí số hai trong tập đoàn và bắt buộc phải cạnh tranh với Anheuser- Busch – công ty độc lập và phát triển bền vững.

Giám đốc điều hành mới của Philip Morris – Geoffrey Bible, kịch liệt phản đối việc chia tách: "Ban giám đốc của chúng tôi tin rằng việc chia tách công ty sẽ khiến cổ phần của các cổ đông giảm xuống chứ không phải tăng lên trong thời gian dài." Ông cho biết công ty đang nhận sự viện trợ, giúp đỡ "lớn và mạnh mẽ" từ việc sáp nhập hoạt động kinh doanh về đồ ăn và thuốc lá. Có lẽ là như vậy bởi thật khó để chia tách công ty thành ba hoạt động kinh doanh khách quan khi (1) bạn đã 56 tuổi; (2) bạn chỉ vừa mới được bổ nhiệm giữ chức giám đốc điều hành sau một thời gian dài làm việc tại Philip Morris.

• Burson-Marsteller, Hill và Knowlton: Đây là hai đại lý chịu trách nhiệm giải quyết những việc liên quan đến quan hệ công chúng do Young & Rubucam và WPP sở hữu. Cả hai đại lý này đều được chia tách cùng các hoạt động quan hệ công chúng khác do đại lý quảng cáo quản lý.

Sự hỗ trợ, giúp đỡ như cam kết giữa đại lý quan hệ công chúng và đại lý quảng cáo không bao giờ được phát triển. Đại lý quan hệ công chúng hoạt động tách biệt và có một danh sách các khách hàng tách biệt. Nếu hoạt động độc lập, họ sẽ đạt hiệu quả hơn.

Hơn nữa, đại lý quan hệ công chúng và đại lý quảng cáo vốn là hai đối thủ cạnh tranh nhau. Nếu trong cùng một công ty tồn tại hai đối thủ, đôi khi họ sẽ có nhiều thời gian gây mâu thuẫn nội bộ và do đó họ sẽ lấy đi những lời khuyên khách quan của khách hàng.

Khi chia tách để thành lập công ty mới, thông thường tên gọi của công ty là vấn đề ít được quan tâm. Tuy nhiên điều này lại rất quan trọng. Mục đích của việc chia tách để thành lập công ty mới là tạo ra một công ty tách biệt với bản sắc riêng. Khi hai công ty có cùng một tên gọi, bản sắc của cả hai công ty sẽ bị mờ nhạt. Ví dụ:

• Host Marriott và Marriott International: Công ty nào quản lý khách sạn và công ty nào sở hữu và kinh doanh khách sạn? Hai công ty này sẽ mãi gây nhầm lẫn cho khách hàng.

• US West Communications và US West Media: Trong hai công ty này, đâu là công ty chuyên về điện thoại?

• ITT Hartford Group, ITT Industries và ITT Destinations: Cả ba công ty đắt giá này đều có cùng một tên gọi và rõ ràng sẽ gây ra sự nhầm lẫn.

• Indresco và Dresser Industries: Indresco dường như là hoạt động kinh doanh quốc tế của Dresser, chứ không phải là một công ty tách biệt.

• Bally's Health & Tennis và Bally Entertainment: Đâu là công ty kinh doanh về dịch vụ sòng bạc? Đâu là công ty kinh doanh về các dịch vụ đảm bảo có được một sức khỏe tốt?

Các công ty chia cắt không phải là không có những vấn đề của họ,

ví dụ như vấn đề tên gọi. Nhưng đó cũng là những dấu hiệu rõ ràng chứng tỏ các công ty Mỹ đang tái tập trung hoạt động kinh doanh.

Việc chia tách và bán đi các công ty là bằng chứng xác thực cho thấy thời đại của sự đa dạng hóa và tập đoàn hóa đã đến hồi kết thúc.

Chúng ta đang bước vào thời đại của sự định hướng tập trung.

12

Xây dựng một định hướng tập trung đa bước

Trong một số trường hợp cụ thể, công ty nên xem xét việc xây dựng một định hướng tập trung đa bước thay vì một định hướng tập trung duy nhất.

General Motors là một ví dụ tiêu biểu.

Khi Alfred Sloan nắm quyền điều hành công ty năm 1921, dòng sản phẩm của General Motor vẫn rất lộn xộn với:

- Chevrolet: giá từ 795 đô-la đến 2.075 đô-la;
- Oakland: giá từ 1.395 đô-la đến 2.065 đô-la;
- Oldsmobile: giá từ 1.445 đô-la đến 3.300 đô-la;
- Scripps-Booth: giá từ 1.545 đô-la đến 2.295 đô-la;
- Sheridan: 1.685 đô-la;
- Buick: giá từ 1.795 đô-la đến 3.295 đô-la;
- Cadillac: giá từ 3.790 đô-la đến 5.690 đô-la.

Hơn nữa, thời điểm này, nền kinh tế Mỹ vừa lâm vào tình trạng suy thóai khiến cho các hãng buộc phải cạnh tranh giảm giá. Giá cơ bản của loại xe Ford Model T đã giảm 360 đô-la, ô tô nhỏ giảm 395 đô-la, xe mui kín hạng sang giảm 795 đô-la. Như vậy, không có gì đáng băn khoăn khi Ford với một nhãn hiệu duy nhất lại chiếm tới 50% thị trường nước Mỹ trong khi General Motors với bảy nhãn hiệu lại chỉ chiếm 12% thị phần.

Sloan nên làm những gì?

Phản ứng của ban quản trị thông thường là cắt giảm nhân sự, các linh kiện và dịch vụ không cần thiết, bán bớt một số tài sản và đương nhiên là giảm giá sản phẩm. Nói cách khác, đây là cách xử lý vấn đề dựa trên quan điểm điều hành. Tuy nhiên, giống như bao trường hợp khác, và cũng như ngày nay, khúc mắc General Motors gặp phải chính là vấn đề về định hướng tập trung chứ không phải là vấn đề về điều hành.

Khi một công ty hoạt động không có định hướng tập trung, bạn không thể cải thiện được tình hình nếu cứ tiếp tục đi theo lối mòn. Nó giống như một bức ảnh không nằm đúng tiêu cự. Bạn có thể phóng to, tăng độ tương phản, tô màu và in trên một loại giấy tốt nhưng bạn vẫn không bao giờ có được kết quả khả quan nếu không xác định được đúng tiêu cự của bức ảnh.

Lúc đó, Alfred Sloan đã phát triển chiến lược định hướng tập trung đa bước. Nhằm cạnh tranh với Ford, General Motors đã xây dựng một loạt nhãn hiệu để chiếm lĩnh thị trường. Mục tiêu là giúp khách hàng có thể lựa chọn loại ô tô phù hợp với túi tiền ("Một chiếc xe với mọi mức giá, mọi chức năng sử dụng").

Sloan đã chọn lựa những nhãn hiệu và mức giá mà theo ông có khả năng thống trị ngành công nghiệp ô tô. Những loại xe không phù hợp với kế hoạch đưa ra đều bị loại bỏ. Dưới đây là kế hoạch chủ đạo của ông năm 1921, trong đó đổi tên dòng sản phẩm Oakland thành Pontitac:

- Chevrolet: từ 450 đô-la đến 600 đô-la;
- Pontiac: từ 600 đô-la đến 900 đô-la;
- Oldsmobile: từ 900 đô-la đến 1.200 đô-la;
- Buick: từ 1.200 đô-la đến 1.700 đô-la;
- Cadillac: từ 1.700 đô-la đến 2.500 đô-la.

Kế hoạch này không có sự chồng chéo về giá cả. Không có dòng xe nào cạnh tranh trực tiếp với nhau ngoài mục tiêu khuyến khích khách hàng hãy chọn chiếc Cadillac xếp hạng cao nhất. General Motors có khẩu hiệu: "Chevrolet dành cho mọi tầng lớp, Pontiac là niềm tự hào của tầng lớp bình dân, Oldsmobile tiện nghi kín đáo,

Buick dành cho người cá tính và Cadillac dành cho người giàu."

Cùng với kế hoạch thiết lập một tổng hành dinh để điều phối, hỗ trợ và kiểm soát mọi nhãn hiệu, General Motors còn có hệ thống cung cấp các dữ liệu chính xác và đồng nhất. Kết quả là General Motors đã chuyển đổi từ một tổ hợp khổng lồ thành một tập đoàn/hãng đơn nhất nhưng phối hợp tốt với nhau. Nói cách khác, đó là một công ty với định hướng tập trung đa bước.

Nhưng thành công không dễ dàng như trở bàn tay. Ford vẫn tiếp tục thắng lợi. Năm 1923, Henry Ford tổ chức sinh nhật lần thứ 60 và đây cũng là năm hãng Ford bán được hơn hai triệu chiếc ô tô, chiếm 57% thị trường Mỹ và 50% thị trường thế giới. Đây là đỉnh điểm thịnh vượng của Ford. Ford sẽ không bao giờ thống trị được ngành công nghiệp này nữa, ngay cả khi hãng tung ra chiếc Model A động cơ 6 xi-lanh năm 1928.

Phải mất nhiều thời gian để một định hướng tập trung phát huy tác dụng, để khách hàng làm quen với những thương hiệu mới và quyết định chọn thương hiệu nào, cũng như để tiếng tăm của thương hiệu được lan truyền. Khi mua xe chắc chắn khách hàng sẽ phải nghe ngóng, tham khảo thương hiệu từ nhiều nguồn khác nhau trước khi ký hợp đồng.

Cuối cùng, năm 1931, General Motors đã chiếm 31% thị trường Mỹ, vượt qua đối thủ Ford chỉ có 28%. Kể từ đó, sức công phá của Sloan không ngừng phát triển. Trong hơn 50 năm, thị phần của General Mortors đã lên đến 50% (thậm chí có lúc gần 60%).

Song, do thiếu quản lý chặt chẽ từ cấp cao nhất, GM đã sớm mất trọng tâm. Mỗi dòng xe dần chệch hướng kế hoạch. Chevrolet và Pontiac bắt đầu tung ra những mẫu xe đắt tiền trong khi Oldsmobile, Buick và Cadillac lại chú trọng đến các mẫu rẻ hơn. Thay vì thu hẹp định hướng tập trung, các thành viên của General Motors lại bận rộn với việc gia tăng số lượng sản phẩm ngoài thị trường. Thay vì phối hợp và Giám sát các chi nhánh, giới lãnh đạo cấp cao lại tự tách riêng hoạt động kinh doanh ô tô. Chủ tịch hãng, Thomas Murphy, tuyên bố: "General Motors không phải là nhà sản xuất ô tô, General Motors hoạt động vì mục tiêu kiếm tiền".

Ngày nay, không có sự tách biệt rõ ràng nào giữa các dòng xe này, thực tế chúng rất chồng chéo. Đây là bảng giá bán đối với sáu dòng xe của General Motors gần đây:

- Saturn: từ 9.995 đô-la đến 12.995 đô-la;

- Chevrolet: từ 8.085 đô-la đến 68.043 đô-la;
- Pontiac: từ 11.074 đô-la đến 27.139 đô-la;
- Oldsmobile: từ 13.500 đô-la đến 31.370 đô-la;
- Buick: từ 13.700 đô-la đến 33.084 đô-la;
- Cadillac: từ 34.990 đô-la đến 45.935 đô-la.

Điều đáng chú ý ở đây là gì? General Motors đã quay trở lại thời kỳ 1921 với sự chồng chéo về giá của các dòng xe.

Điểm nổi bật nữa ở đây là gì? Hai dòng xe đáng quan tâm về giá cả nhất là Saturn và Cadillac cũng là hai dòng xe thành công nhất của General Motors.

Hãy so sánh về mức giá. Trong dòng xe Saturn, giá chiếc xe đắt nhất cao hơn chiếc rẻ nhất là 30%, trong khi của dòng Cadillac là 31%, của Oldsmobile là 132%, của Buick là 141%, Pontiac 145% và Chevrolet lên tới 742%.

Xe Chevrolet có những đặc điểm gì? Chúng đa dạng với mọi thể loại đắt, rẻ, to, nhỏ, nội địa, nhập khẩu. Nói cách khác, đây là một thương hiệu hoàn toàn mất định hướng tập trung.

Trong thập kỷ 1980, lượng tiêu thụ xe Chevrolet tại Mỹ đã giảm 36% (từ gần 1,6 triệu xe hàng năm xuống còn hơn một triệu/năm). Thị phần của General Motors cũng bị giảm (từ 44% ở thị trường Mỹ xuống còn 33%).

Dòng sản phẩm hạn chế không đồng nghĩa với việc được tiêu thụ ít. Trung bình Saturn bán được khoảng 1.000 xe/năm trong khi vào năm 1995, Chevrolet – dòng sản phẩm cao hơn lại chỉ bán được trung bình khoảng 226 xe/năm.

Thành công của Saturn có thể là ở chỗ nó đem lợi nhuận về cho General Motors. Điều đó tốt cho Saturn nhưng chưa chắc đã có lợi cho công ty.

Chevrolet trước đây thường được coi là loại xe đạt tiêu chuẩn của GM và là sự lựa chọn chủ yếu của khách hàng. Nhưng, hiện nay Saturn đã tìm được chỗ đứng riêng. Saturn đã giành được số khách hàng vốn có ý định sẽ chọn xe Chevrolet.

Cadillac cũng không thành công như mong đợi. Những người

từng sở hữu Cadillac nay chuyển sang dùng Mercedes-Benz hoặc BMW. Thực tế là Cadillac quá rẻ và không thể chiếm giữ ngôi vị giá cao như kế hoạch mà Alfred Sloan xác định ban đầu.

Để tăng số lượng sản phẩm bán ra, Cadillac đã bỏ quên vị trí hàng đầu của mình và gia nhập thị trường bình dân hơn. Lợi ích của Cadillac không nhất thiết gắn chặt với lợi ích chung của General Motors. Những chiếc Cadillac giá rẻ đang chiếm thị trường của Oldsmobile, Buick và Pontiac trên chiếc thang giá cả.

Cadillac không thể duy trì chiếc thang này chỉ bằng cách tăng giá các loại xe hiện tại. Việc họ cần làm là chế tạo những chiếc xe đắt tiền hơn với khả năng hoạt động tốt và nhiều tính năng hơn. Thực tế họ có thể nhường loại xe hiện tại cho Buick và tạo chỗ đứng riêng cho Oldsmobile, v.v..

Trong khi đó, cả Ford và Chrysler cũng đang gặp rắc rối. Cả hai đều cố gắng sử dụng một tên gọi với hai ý nghĩa: vừa là tên công ty, vừa là tên nhãn hiệu. Khách hàng có thể quen với cái tên General Motors Cadillac nhưng còn Ford Lincoln thì sao? Nếu bạn nói đã mua một chiếc Ford Lincoln, mọi người sẽ tưởng đầu óc bạn không bình thường.

Tên công ty mới sẽ làm rõ các ngành trọng tâm của Ford. Tuy nhiên, vấn đề của Chrysler lại phức tạp hơn. Công ty này mắc kẹt trong những cái tên thương hiệu lẫn lộn như một tô mì Ý. Trong cửa hàng bán xe, nhãn hiệu rẻ tiền (Plymouth) lại song hành với nhãn hiệu đắt tiền (Chrysler). Dòng xe Dodge được coi là mức giá trung bình nhưng lại có cả xe Plymouth Neon nhỏ (còn gọi là Dodge Neon) và Chrysler Concorde lớn (còn gọi là Dodge Intrepid). Vấn đề càng trở nên rắc rối hơn khi Dodge là tên chung của 1/3 ô tô, 2/3 xe tải nhẹ và xe tải mini.

Vậy Dodge gồm những mẫu xe nào? Đó là ô tô, xe tải, xe tải mini với đủ mức đắt, rẻ, to, nhỏ. Nhân viên marketing của Dodge thường quảng cáo rằng Dodge bán tất cả loại xe, chiếm 85% thị trường Mỹ: "Chúng tôi đáp ứng mọi nhu cầu của các bạn."

Phương án này không thể đem lại kết quả lâu dài. Sự bùng nổ thị trường xe tải mini và xe tải nhẹ đã bảo vệ thương hiệu cho Dodge trong một thời gian ngắn. Sau đó là Neon, đã rất thành công ngay từ đợt tung ra lần đầu năm 1994 với 178.960 chiếc được bán ra. Nếu Neon là một thương hiệu, nó sẽ đứng thứ 17 trong bảng xếp hạng những hãng bán chạy nhất tại Mỹ, ngay sau Lincoln (179 nghìn chiếc) và Chrysler (197 nghìn chiếc).

Trong khi đó, không có một mạng lưới bán hàng khổng lồ như Neon, Saturn chỉ bán được 74.493 chiếc trong năm đầu xuất xưởng. Tuy nhiên, khác với Neon, Saturn đã tạo ấn tượng sâu sắc trong lòng khách hàng bởi nó là một thương hiệu mạnh chứ không phải là một mẫu xe đơn thuần.

Lẽ ra Neon phải là một thương hiệu riêng trong tập đoàn đó. Chiến lược này yêu cầu cần kéo Neon tách ra khỏi "đống hỗn tạp" của tập đoàn Chrysler.

Khách hàng sẽ nhìn vào ba thương hiệu khác nhau trước khi chọn mua xe. Quảng cáo một loạt mẫu với nhiều thông tin kèm theo khiến người mua càng thêm nhầm lẫn. Thực tế, hầu hết khách hàng đều bị ấn tượng mạnh với những chiếc xe mà bạn bè họ dùng hơn là qua truyền hình hay sách, báo.

Khi bạn lái một chiếc xe mới cóng, đẹp mắt ra đường thì câu hỏi đầu tiên bạn nhận được đó là: "Anh đang đi loại xe gì thế?"

"Neon đấy", bạn có thể trả lời như vậy.

Và câu hỏi kế tiếp sẽ là: "Của hãng nào vậy?"

Trên thị trường có tới 632 mẫu xe tải nhẹ và ô tô nội địa. Ngoài ra, còn có 277 mẫu xe khác được nhập khẩu. Chính sự gia tăng mạnh mẽ đó đã gây nhầm lẫn trên đường phố cũng như trong tâm trí khách hàng, đồng thời khiến nhà sản xuất khó có thể tạo nên một thương hiệu mạnh.

Vậy, nhà sản xuất có lo lắng gì không? Với họ, dường như không có gì đáng lo cả. Gần đây, một quan chức cấp cao của General Motors có nói: "Nếu khách hàng muốn dùng sản phẩm của bạn, họ sẽ tìm đến bạn".

Liệu họ có đến tìm bạn không? Ai có thể nhớ nổi một phần nhỏ trong số 909 tên mẫu xe này, nói gì đến việc nhớ cả nhà sản xuất chúng nữa? Thật khó khăn để nhớ hết 35 thương hiệu ô tô lớn trên thị trường.

Hãy so sánh Neon với Acura. Khi quyết định thâm nhập thị trường, Honda đã không giao những chiếc ô tô đắt hơn cho bộ phận bán xe Honda hiện tại, mặc dù cách này tiết kiệm được chi phí phát hành. Họ đã thành lập bộ phận bán Acura độc lập. Điều này đem về hai lợi ích.

Thứ nhất, nó bảo vệ được định hướng tập trung của Honda – là

nhà cung cấp ô tô Nhật bình dân. Thứ hai, nó tạo nên Acura – một thương hiệu ô tô sang trọng, đắt tiền.

Do Acura là loại ô tô sang trọng đầu tiên của Nhật đặt tại Mỹ nên nó đã trở thành thương hiệu bán chạy nhất trong dòng sản phẩm này. Trong một năm gần đây, Acura đã bán được 97 nghìn chiếc ở Mỹ, xếp thứ hai là Lexus với 79 nghìn chiếc, Infinity với 59 nghìn chiếc xếp thứ ba.

Nhưng Honda không tự tin với chiến lược mình đang thực hiện. Họ đã đi nhầm một nước cờ, đánh mất ngôi vị đầu bảng trong lĩnh vực ô tô sang trọng. Vì nghĩ rằng bộ phận bán xe Acura không thể chỉ sống dựa vào mẫu xe Legend 6 xi-lanh đắt đỏ, Honda đã cho phép họ bán thêm mẫu xe Integra 4 xi-lanh rẻ hơn. Quyết định này gây ra hai điều bất lợi.

Thứ nhất là nó làm mất đi tính tập trung của Acura. Acura là chiếc xe sang trọng như Legend với giá từ 36 đến 44 nghìn đô-la hay Acura chỉ là chiếc xe tầm cỡ trung bình như chiếc Integra với giá từ 16-21 nghìn đô-la. Đúng như phỏng đoán, số lượng xe Integra bán được nhiều gấp đôi so với Legend. Acura vẫn bán xe nhưng không còn bảo tồn được tính tập trung nữa.

Điểm bất lợi thứ hai là nó sẽ làm cho Acura tuột mất vị thế dẫn đầu trong hạng mục ô tô nhập khẩu vào tay Lexus. Lexus chỉ bán loại xe 6 xi-lanh với giá từ 32-51 nghìn đô-la. Chỉ tính riêng đối với mẫu xe đắt tiền, số lượng bán ra của Lexus đã nhiều gấp đôi Acura. Vấn đề còn lại chỉ là thời gian cho Lexus – nhãn hiệu có định hướng tập trung giành thắng lợi trước Acura – nhãn hiệu ít tập trung hơn.

Thêm một sai lầm nữa đó là việc Acura tung ra loại xe thể thao NSX, một thành công nhất thời nhưng thất bại về tài chính. Acura bán được khoảng 900 xe NSX/năm tại Mỹ, chưa đủ thu về lợi nhuận mà còn làm xói mòn tính chuyên biệt của Acura. Vậy, tại sao Honda lại giới thiệu thêm NSX?

“Chủ yếu là tạo hình ảnh”, Kenichi Koyama – Giám đốc chi nhánh bán hàng tại khu vực Bắc Mỹ nói. Đây là một ý nghĩ sai lầm.

Các cuộc triển lãm ô tô trong nhiều năm qua cho thấy, mỗi thương hiệu cần ba thứ sau: (1) Một chiếc ô tô đủ tiêu chuẩn với giá bình dân; (2) Một chiếc xe mẫu mã, kiểu dáng đẹp mắt; (3) Một dòng đầy đủ các mẫu xe chủ đạo. Một chiếc lọt vào tầm ngắm khách hàng, một chiếc tạo ấn tượng mạnh và một chiếc khiến người ta

phải chọn mua ngay.

Chevrolet có Chevette và Corvette. Pontiac có LeMans và Fiero. Buick có Skylark và Reatta. Ngay cả Cadillac có lớp vỏ cứng cũng có Cimarron đủ tiêu chuẩn và Allanté hình ảnh ấn tượng (cả hai loại xe này không còn sử dụng nữa).

Một sai lầm căn bản mà các nhà sản xuất ô tô thường gặp là coi mỗi nhãn hiệu đơn lẻ như một bộ phận hoàn chỉnh, chứ không xem nó như một ngành trong tổng thể.

Trong khi những chiếc xe đủ tiêu chuẩn và hình ảnh có thể đem đến bất lợi cho Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick và Cadillac thì chúng lại có lợi cho General Motors bởi General Motors chỉ cần một thương hiệu đủ tiêu chuẩn.

Vấn đề là General Motors chỉ cần một nhãn hiệu đủ tiêu chuẩn trong khi công ty đang có cả hai: Chevrolet và Saturn. Để giữ trọng tâm cho công ty, họ cần quyết định chọn một trong hai làm nhãn hiệu đủ tiêu chuẩn và tìm cách tái tập trung nhãn hiệu còn lại.

Để duy trì định hướng tập trung, các công ty nên cân nhắc thêm vào những nấc mới trên chiếc thang đó thay vì mở rộng sản phẩm trên một nấc thang.

Bạn có thể có quá nhiều bước trong định hướng tập trung đa bước không? Tất nhiên rồi, nhưng hầu hết các công ty chưa tiến đến giai đoạn này.

Hãy xem xét tình hình công ty Subaru. Trong thập kỷ 1980, công ty này giữ vị trí nhà xuất khẩu ô tô lớn thứ năm sang thị trường Mỹ (sau Honda, Toyota, Nissan và Mazda). Suốt thập kỷ này, Subaru bán được trung bình 160 nghìn xe/năm.

Điều quan trọng hơn là Subaru có định hướng tập trung. Ô tô của họ rẻ đúng như câu quảng cáo: “Giá cả bình dân, chất lượng hợp lý”.

Thực tế, Subaru còn có một định hướng thứ yếu. Đó là loại xe có bốn bánh chủ động. Giữa thập kỷ 1980, Subaru chiếm một nửa thị trường bán lẻ loại xe này tại Nhật. Dù vậy, số lượng này mới chỉ bằng 1/3 số lượng xe Subaru bán được tại Mỹ. Họ cần phải lưu ý những gì?

Không phải là bất thường khi một công ty có tới hai định hướng tập trung, cả chính yếu và thứ yếu. Họ thường xuyên chuyển đổi

từ cái này sang cái kia khiến khách hàng và công nhân của mình bị nhầm lẫn. Điều cần làm là phải chọn một trong hai, nhấn mạnh một cái và xem nhẹ cái còn lại.

Trong trường hợp Subaru, hai định hướng tập trung này lộn xộn bởi chúng mâu thuẫn với nhau. Một chiếc xe giá rẻ có bốn bánh chủ động không? Một chiếc xe có bốn bánh chủ động chắc chắn phải đắt hơn chiếc ô tô bình thường.

Thay vì giải quyết vấn đề xe có bốn bánh chủ động giá rẻ, Subaru lại chọn cách tiến thêm trên bậc thang ô tô. Subaru đã yêu cầu nhà cung cấp Fuji Heavy Industries sản xuất chiếc xe thể thao mang tên XT.

Với hình dáng sắc nhọn và màu sắc sặc sỡ, XT không mang phong cách Subaru. Ban đầu XT rất được khách hàng ưa chuộng. Mặc dù XT đắt gấp đôi chiếc Subaru bình thường, nhưng công ty vẫn bán được 277 nghìn chiếc XT trong năm đầu xuất xưởng. Sau đó, số lượng bán ra giảm dần tới khi XT hoàn toàn biến mất trên thị trường.

Đó là hiện tượng phổ biến. Bất kỳ khi nào một công ty tung ra một sản phẩm hoàn toàn khác với dòng sản phẩm vốn có, cú "shock" ấy ban đầu tạo nên nhiều sự yêu thích bùng phát. Tuy nhiên, sau đó nó mai một dần và doanh số cũng giảm theo.

Bạn có thể thấy được hiện tượng tương tự xảy ra với Subaru XT, Acura NSX và Crystal Pepsi. Trong tháng thử nghiệm đầu tiên, Crystal Pepsi đã chiếm tới 4% thị trường nước uống có ga nhẹ. Một năm sau, nó đã biến mất.

Trong năm bán ra đầu tiên, Acura NSX xuất kho với 2.600 chiếc. Sau đó, doanh số chưa đến 1.000 chiếc/năm và đang trên đà giảm sút.

Sự ra mắt của xe thể thao XT năm 1985-1986 trùng vào thời điểm Subaru đang làm ăn phát đạt nhất tại Mỹ. Kể từ đó, mọi thứ bắt đầu xuống dốc. Bằng việc phá vỡ định hướng tập trung vào dòng sản phẩm Subaru, XT đã làm sụt giảm thị trường của hãng, từ 183 nghìn chiếc vào năm 1986 xuống còn hơn 100 nghìn chiếc vàonăm 1996.

Năm 1991, Subaru thử lại lần nữa. Chiếc xe thể thao mới này chuyển sang tên gọi là SVX và cũng giống như XT trước đây, nó có giá bán gấp đôi một xe Subaru bình thường. Giới tạp chí ô tô lại rộ lên. Thế nhưng, sau sự khởi đầu huy hoàng đó, lượng tiêu thụ SVX

đã giảm một nửa, tiếp tục đi theo vết mòn của XT.

Bạn không thể thay đổi ý nghĩa của từ Subaru cũng như hình ảnh của nó trong tâm trí khách hàng. Thứ duy nhất bạn có thể thay đổi chính là bản thân từ Subaru. Đó ắt hẳn là một ý kiến hay.

Do kết thúc bằng âm "u" nên Subaru là một cái tên nghe không hay. Và một cái tên như vậy khó đi đôi với khái niệm quý tộc như loại xe thể thao. Đối với hầu hết mọi người, cụm từ "xe thể thao Subaru" là một phép nghịch hợp. Cái tên Subaru phù hợp với mẫu xe giá thấp.

Trước mọi thứ rẻ tiền, khách hàng thường tự hỏi: "Mình phải từ bỏ những gì khi mua mặt hàng giá thấp hơn?" Volkswagen đã rất thành công khi họ bán chiếc Beetle, một loại xe kiểu dáng xấu với giá thấp. "VW năm 1970 sẽ còn xấu lâu hơn nữa" là một thông điệp hiệu quả đến mức khó tin. Nhược điểm xấu cũng mang về một lợi ích, đó là loại xe này tồn tại lâu hơn.

Đó là thời kỳ Volkswagen có trọng tâm mạnh mẽ: những chiếc xe xấu, rẻ, chắc chắn và nhỏ. Năm 1968, Volkswagen đã bán được 564 nghìn chiếc tại Mỹ, chiếm 57% thị trường xe nhập khẩu.

Nhưng VW đã dần chệch hướng tập trung của mình. Năm 1971, VW ra mắt mẫu xe 412 với câu quảng cáo: "Volkswagen công bố loại xe mới, hình dáng to lớn". Sự thay đổi về kích thước bắt đầu. Năm 1976, VW lại tung ra chiếc Dasher: "Với một niềm vinh dự to lớn, VW đã bước vào thế giới ô tô sang trọng. Dasher chính là chiếc Volkswagen lịch lãm." Sự chuyển hướng bắt đầu từ diện mạo xấu xí sang hình dáng lớn và cuối cùng là sự lịch lãm.

Mất định hướng tập trung đồng nghĩa với mất thị phần khi chất lượng của Volkswagen tiếp tục đi xuống. Công ty liên tục mất thị phần trong thập niên 1970, 1980. Thập niên 1990, Volkswagen chỉ còn 7% trong thị trường xe nhập khẩu, tương tự như trường hợp Subaru.

Nhiều công ty chịu chung số phận giống như Volkswagen. Cuộc hành trình bắt đầu từ sản phẩm "hot" giúp công ty có chỗ đứng trên thị trường. Chiếc Beetle ban đầu của VW là một ví dụ minh họa. Nhưng không gì có thể "hot" được mãi. Sớm muộn, doanh số bán hàng cũng giảm sút. Vậy, Volkswagen nên làm gì?

Volkswagen có ba lựa chọn: (1) tiếp tục chinh phục thị trường với những chiếc xe đắt hơn, lớn hơn; (2) giữ nguyên tình thế với định hướng tập trung ban đầu; (3) ra mắt thương hiệu mới bắt kịp xu

hướng thị trường đang thay đổi.

TIẾP TỤC CHINH PHỤC THỊ TRƯỜNG VỚI NHỮNG CHIẾC XE ĐẮT HƠN, LỚN HƠN

Nếu theo chiến lược này, Volkswagen chỉ gặp bi kịch. Cố gắng rao bán những chiếc xe không phù hợp với tiềm thức của khách hàng về Volkswagen sẽ chỉ phá hủy thương hiệu. Đó là điểm rất đáng lưu ý.

Nhiều thương gia cho rằng chất lượng vốn có của sản phẩm quyết định sự thành bại. Chân lý về chất lượng tràn ngập trong các công ty như Volkswagen.

Một thương hiệu tập trung cao sẽ tạo ra ảo tưởng về chất lượng tốt bất chấp thực tế. Trái lại, một thương hiệu dàn trải lại gây ra ảo giác nghi hoặc ngay cả khi chưa xét đến chất lượng sản phẩm. Một khách hàng mới khi nhìn vào những chiếc xe Volkswagen to, giá tương đối đắt sẽ nghĩ rằng "đó không phải là Volkswagen". Chiếc xe trong gian hàng trưng bày đó không giống với tiềm thức của khách hàng.

GIỮ NGUYÊN TÌNH THẾ VỚI ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG BAN ĐẦU

Đây không phải là chiến lược tồi. Giữ nguyên tình thế đó và không thay đổi giúp cho White Castle, Zippo và một số công ty khác giữ được bình ổn. Hơn nữa, sản phẩm có thể xê dịch tự do.

Ở Mỹ, xe Neon là một ví dụ điển hình. Neon đã bán được gần gấp đôi so với 7 mẫu hiện tại của Volkswagen (Cabriolet, Corrado, Jetta, Golf, Passat, Cabrio và Fox). Một ví dụ khác là chiếc Geo Metro của Chevrolet cũng bán được khoảng 80 nghìn chiếc/năm.

Ở châu Âu, Renault Twingo và Fiat Cinquecento là minh chứng cho xu hướng này. Hai mẫu xe đều bán được khoảng 350 nghìn chiếc/năm. Ford cũng đã công bố kế hoạch giới thiệu một chiếc xe tương tự với tên gọi có vẻ ngập ngừng "Ka".

Chỉ có cách quay trở về tiềm thức đẹp đẽ trước đây mới khơi dậy được khách hàng của Volkswagen. Đó chính là làm sống lại chiếc Beetle ban đầu, chiếc xe gây nhiều ấn tượng trên các showroom ô tô toàn thế giới: nhỏ, rẻ, hữu dụng và kỳ cục.

Nếu như Coca-Cola quay trở về công thức chế biến gốc sau sự thất bại của New Coke thì tại sao Volkswagen lại không? Một chiếc VW

cổ điển cũng phổ biến như Coke cổ điển.

RA MẮT THƯƠNG HIỆU MỚI BẮT KỊP XU HƯỚNG THAY ĐỔI CỦA THỊ TRƯỜNG

Thay vì tung ra những chiếc xe to hơn, đắt hơn dưới cái tên Volkswagen, công ty có thể sử dụng thêm một hoặc nhiều thương hiệu mới nữa. Đây là chiến lược đã được thực hiện thành công bởi Honda với Acura, Toyota với Lexus.

Những gì Volkswagen cố gắng làm là trở thành General Motors của Đức với mỗi thương hiệu trên một mức giá khác nhau. VW ắt hẳn nghĩ rằng họ đã tạo dựng được điều này đối với các mẫu xe Golf, Jetta và Passat – ba dòng sản phẩm chính của mình.

Nhưng có một sự khác biệt to lớn giữa thương hiệu như Volkswagen và các mẫu xe như Golf, Jetta hay Passat. Sự khác nhau về mặt từ vựng không nhiều nhưng trong tâm trí khách hàng thì điều đó là rõ ràng. Khi khách hàng trông thấy một chiếc ô tô lạ mắt, họ sẽ hỏi ngay: "Kia là loại xe gì vậy?"

Nếu câu trả lời là "Passat" thì câu hỏi tiếp theo là: "Hãng nào chế tạo Passat?"

"Đó là Volkswagen." Thương hiệu là tên của một ty sản xuất ra sản phẩm. Mẫu là tên được dùng để nêu sự khác biệt giữa các sản phẩm tương tự do một công ty sản xuất. Khách hàng mới thường có xu hướng coi các mẫu của một công ty tương tự như nhau còn các thương hiệu thì khác nhau bởi vì chúng bắt nguồn từ những công ty riêng biệt.

General Motors hay hãng sản xuất Cadillac? Hai khái niệm này dường như khác biệt. General Motors đã tạo ra một tiềm thức rằng chính Cadillac Motor Car Division – một công ty do GM làm chủ – mới sản xuất ra Cadillac. Nếu General Motors cố gắng sản xuất Chevrolet và Cadillac trên cùng dòng sản xuất và khách hàng phát hiện ra điều đó thì họ sẽ không bao giờ mua chúng. (Bạn có nhớ vụ scandal xảy ra khi General Motors lắp động cơ Chevrolet vào xe Oldsmobile và Buick. Một chủ xe Buick quả quyết: "Nếu tôi chọn Buick, tôi chỉ muốn nó hoàn toàn là Buick".)

Công ty nào sản xuất xe Audi? Đó chính là Volkswagen nhưng hoạt động sản xuất lại diễn ra tại một cơ sở tách biệt. Audi được phép thành lập thương hiệu riêng với nhà xưởng và nhà phân phối riêng. Nhưng giống như Subaru, Audi là một cái tên không ấn tượng nên không hỗ trợ được cho quá trình định hướng tập

trung đa bước của Volkswagen.

Cái tên Audi bị xóa sổ hoàn toàn cũng bởi một đoạn chương trình mang tên "Mất điều khiển" phát sóng trên chương trình "60 Minutes CBS" năm 1986. Đoạn phóng sự này kể về vụ tăng tốc "đột ngột" của chiếc xe Audi 5000. (Sau nhiều năm điều tra, người ta phát hiện ra đây chính là lỗi từ phía người lái). Nhưng ảnh hưởng nhận thức vẫn quan trọng hơn thực tế. Lượng xe Audi tiêu thụ đã giảm từ 74 nghìn chiếc/năm trước khi chương trình trên phát sóng xuống còn 18 nghìn chiếc/năm.

Nếu Audi là một cái tên hay như Mercedes-Benz thì nó đã không bị thiệt hại nặng như vậy. Tôi không định so sánh cái tên nào uy tín và nổi tiếng hơn mà là cái tên nào nghe hay hơn. Một cái tên hay thường ít bị ảnh hưởng bởi điều tiếng xung quanh nhưng với cái tên nghe không hay thì ngược lại.

Tới thời điểm nào đó trong chu kỳ hoạt động của mọi công ty đều nảy sinh những vấn đề giống như Volkswagen. Vậy các công ty nên: (1) chinh phục thị trường với các mẫu mới, (2) treo lửng tại đó hay (3) tung ra những thương hiệu mới?

Phương án 1 là một chiến lược không hiệu quả bởi nó phá vỡ tính tập trung của công ty. Hầu hết các công ty chọn phương án này vì quan điểm theo đuổi thị trường quan trọng hơn duy trì một định hướng tập trung.

Phương án 2 có thể đem về thắng lợi bởi nó bảo tồn định hướng tập trung ban đầu của công ty.

Phương án 3 còn có thể thắng lợi hơn vì tạo ra một định hướng tập trung đa bước.

Tuy nhiên, không nên coi nhẹ những khó khăn và chi phí trong việc tung ra một thương hiệu mới. Những mẫu mới có thể xuất hiện rồi biến mất. Các công ty luôn phải nhớ rằng con đường dẫn tới thành công chính là thương hiệu, chứ không phải là kiểu mẫu. Xây dựng thương hiệu mới chắc chắn tốn kém nhưng như ai đó từng nói, chúng ta có thể dùng tiền để mua sự thành công.

Chúng ta có nên đồng nhất tên công ty với tên thương hiệu không? General Motors có nên đặt tên của mình làm tên thương hiệu cho Chevrolet không? Theo quan điểm từ phía khách hàng, câu trả lời có thể là không. Bởi vì bạn muốn giữ cái ảo tưởng rằng Chevrolet là nhà sản xuất của thương hiệu đó.

Đó là lý do tại sao Saturn được giới thiệu là "một công ty khác, một chiếc xe khác". General muốn tạo ra ảo tưởng rằng Saturn là một công ty ô tô chứ không phải là một phân ngành của GM giống như Chevrolet.

Công chúng có chấp nhận ý tưởng trên không? Mặc dù khách hàng biết rằng Saturn là một bộ phận của GM, họ vẫn cảm thấy nó hoạt động như một công ty độc lập.

Tuy nhiên, theo quan điểm của nhiều người, trong đó có các cổ đông, nhà phân tích tài chính, chuyên viên ngân hàng và báo giới thì gộp cả tên thương hiệu và tên công ty trên một sản phẩm sẽ mang lại hữu ích. Các sắp xếp tốt nhất là đánh nổi chữ thương hiệu to hơn nhiều lần so với tên công ty.

Khách hàng mua bột giặt Tide sẽ dễ dàng tìm thấy Procter & Gamble – tên công ty sản xuất mặt hàng này, ở một góc nào đó trên bao bì sản phẩm. Tide là tên thương hiệu và cần được hiển thị tách biệt.

Mua một thương hiệu khác để làm đầy định hướng tập trung đa bước hoàn toàn phù hợp. Rất nhiều công ty với tư tưởng "thâu tóm" công ty khác thường có mục đích bổ sung những gì mình thiếu chứ không phải là mở thêm một ngành mới. Nếu việc sáp nhập để hoàn thiện mình thì phương án lựa chọn này dường như rất đúng đắn.

Năm 1989, Ford đã mua Jaguar với giá 2,6 tỷ đô-la trong một vụ giao dịch được coi là rất hoàn hảo. Khác với loại xe do Ford sản xuất, xe Jaguar nhỏ, kiểu dáng thể thao và đắt tiền. Nhưng Jaguar sẽ đứng vị trí nào trong dòng sản phẩm của Ford? Phải chăng là Ford, Mercury, Lincoln, Jaguar? Chiếc thang này không phù hợp cho lắm. Người sở hữu xe Lincoln chắc chắn sẽ tiến đến chiếc Mercedes-Benz to lớn thay vì chiếc Jaguar nhỏ bé.

Nếu công ty bạn muốn duy trì định hướng tập trung của riêng mình thì không nên mua thêm thương hiệu. Mua thêm ngành trong chiến lược tập trung đơn ngành là chiến lược không hiệu quả.

Sự sáp nhập này cũng không đem lại lợi ích tài chính. Sau năm năm thuộc về Ford, Jaguar đã thiệt hại khoảng 1,3 tỷ đô-la. Ford còn buộc phải đổ hàng triệu đô-la để hiện đại hóa cơ sở vật chất. Đến cuối năm 1996, Ford đã bỏ ra 1,6 tỷ đô-la vào việc xây dựng

sản phẩm mới, hiện đại hóa dây chuyền sản xuất và tinh giảm lực lượng lao động. Đó là một khoản đầu tư khổng lồ hầu như không thấy lợi nhuận. Tựa như Ford đã mua lại Jaguard thêm một lần nữa?

"Đó là một câu hỏi khó trả lời. Nhưng chúng tôi không bao giờ cảm thấy sai lầm khi mua Jaguard", Giám đốc điều hành của Ford, Alexander Trotman, phát biểu.

BMW đã mắc sai lầm tương tự khi mua lại Rover Group Holdings từ British Aerospace với giá 1,2 tỷ đô-la. Thực tế, BMW đã tự "mua dây buộc mình" bởi Rover là một công ty thiếu tập trung, chuyên cả về xe chở khách lẫn xe thể thao dưới tên Rover. Hơn nữa, loại xe thể thao đắt tiền (Land Rover/Range Rover) thường bị nhầm lẫn với loại xe Land Rover/Range Rover rẻ hơn. Một căn bệnh giống như Jaguard.

Bernd Pischetsrieder, Chủ tịch BMW, dùng xe chở khách Rover với mức giá thấp hơn để xâm nhập thị trường Nam Mỹ, Indonesia, Ấn Độ, Trung Quốc và Philippines. Điều này chắc chắn là không thể. Không giống như Fiat, Renault và Volkswagen, Rover không phải là loại xe rẻ tiền nổi tiếng. Xét về mặt logic, một chiếc xe giá thấp không thể đặt nền móng hợp lý cho chiến lược tập trung duy nhất của BMW.

Kinh doanh tạp chí là ví dụ điển hình cho việc sử dụng định hướng tập trung đa bước. Tập đoàn Time, có lẽ là nhà xuất bản tạp chí thành công nhất toàn cầu trước đây, đã không tung ra một tạp chí phụ mang tên Time For Business. Thay vào đó, họ đổi tên thành Fortune. Tạp chí Time for Pictures được đặt tên là Life, Time for Sports là Sports ILLustrated, Time for Finance là Money, Time for Celebrities là People và Time for Entertainment là Entertainment Weekly.

Time, Fortune, Life, Sports ILLustrated, Money, People, Entertainment Weekly. Đa bước trong chiến lược công ty với định hướng tập trung duy nhất: tin tức. Tin thế giới, tin kinh doanh, tin ảnh, tin thể thao, tin tài chính, tin lễ hội và tin giải trí. Tạp chí Life đã bị truyền hình ngáng trở. Sáu tạp chí còn lại vẫn là những ấn phẩm sinh lời và phát triển cho tập đoàn.

BMW là một công ty của Đức, cung cấp loại xe kích cỡ nhỏ, chạy tốt và đắt tiền. Liệu BMW nên bước tiếp trên chiếc thang ô tô hay

đi xuống? Nếu chọn giải pháp bước tiếp lên, BMW phải đọ sức với Mercedes-Benz. Nếu đi xuống, họ sẽ phải đối mặt gay gắt với Volkswagen, Fiat và Renault. Dù BMW có được thừa hưởng danh tiếng lâu đời chăng nữa thì phương án này cũng không đem về một triển vọng tươi sáng.

Tuy nhiên, trong bất kỳ hạng mục nào đều có chỗ đứng cho cả hai thương hiệu: Coca-Cola và Pepsi-Cola, McDonald's và Burger King, Chevrolet và Ford, Cadillac và Lincoln. Riêng Mercedes-Benz là độc tôn. Chưa có thương hiệu nào ngang bằng với nó cả.

Thực tế, BMW từng có một vài thành công với các loại xe thuộc series 7, bán được khoảng 15 nghìn chiếc/ năm tại thị trường Mỹ với giá 58 nghìn đô-la. Để đứng ngang hàng với Mercedes-Benz, những gì BMW có thể làm là sử dụng một thương hiệu cao cấp.

Đặt một tên thương hiệu phụ đối với xe dòng series 7 sẽ phục vụ hai mục đích. Thứ nhất, nó giúp BMW tái tập trung vào chiếc xe nhỏ hơn, đơn thuần là cỗ máy lái. Thứ hai, nó mang đến một thương hiệu sang trọng để cạnh tranh với Mercedes-Benz.

Giống như tập đoàn Time trước đây, một công ty có thể tập trung vào trọng tâm duy nhất với các thương hiệu mang bản sắc riêng biệt.

Việc loại bỏ những bản sắc riêng biệt để nhấn mạnh sự kết nối thống nhất sẽ gây ra một số vấn đề. Đầu thập niên 1970, *Saturday Review* quyết định xuất bản 4 tạp chí con, vẫn sử dụng tên công ty để gây dựng uy tín.

- *Saturday Review: The Arts* (tạp chí nghệ thuật)
- *Saturday Review: Education* (tạp chí giáo dục)
- Saturday Review: The Society (tạp chí xã hội)
- *Saturday Review: The Sciences* (tạp chí khoa học)

Đó đúng là một thảm họa. Thua lỗ 17 triệu đô-la (một số tiền rất lớn vào thời điểm đó) và chỉ hơn một năm sau, Saturday Review đã xem xét lại tình hình và quyết định chấm dứt cách làm này.

Năm 1967, Pat McGovern bắt đầu khởi động International Data Group (IDG) với chiến lược ngược lại *Saturday Review*. Ấn phẩm đầu tiên mang tên *Computerworld* (Thế giới máy tính) được xuất bản bằng 24 thứ tiếng tại 67 quốc gia trên thế giới. Tổng doanh

thu đã vượt quá 1 tỷ đô-la và cho tới nay tốc độ tăng trưởng đạt 15%.

Tất cả các ấn phẩm của IDG đều xoay quanh máy tính. McGovern cho biết: "Chúng tôi luôn duy trì định hướng tập trung vào công nghệ thông tin và khi ngành công nghiệp này phát triển, chúng tôi sẽ hưng thịnh theo." Bí quyết dẫn đến sự thành công của IDG là phạm vi hoạt động toàn cầu của nó. IDG đã đặt chân tới Nhật năm 1971, tới Đức năm 1975 và Brazil năm 1976.

Những công ty lo lắng về sự phát triển thường mở rộng dòng sản phẩm tại thị trường nội địa trong khi họ có thể thành công hơn nhiều nếu thâm nhập thị trường toàn cầu. Chiến lược toàn cầu cho phép công ty phát triển mà không làm mất đi định hướng tập trung.

Tập đoàn nhà hàng Darden Restaurants, một nhánh của General Mills, có định hướng tập trung cao với đa bước. Là công ty kinh doanh nhà hàng lớn nhất thế giới, Darden có hai nhánh tập trung vào phương thức chế biến thức ăn: Red Lobster và Olive Garden.

Hiện nay, Darden có thể mở rộng theo hai hướng khác nhau mà không chệch hướng tập trung. Họ có thể thêm vào các công thức nấu ăn bổ sung cho cả hai đồng thời mở rộng phát triển ra thế giới.

Có lẽ, ví dụ điển hình về tập trung đa bước là công ty Wm. Wrigley Jr. Đã hơn một thế kỷ nay, Wrigley chỉ tập trung duy nhất vào kẹo cao su với ba thương hiệu: Juicy Fruit, Spearmint và Doublemint. Khi thị trường thay đổi, "gã khổng lồ" kẹo cao su Wrigley đã bổ sung Big Red để nắm bắt thị hiếu hảo ngọt, Extra cho thị hiếu không đường, và Freedent dành cho thị hiếu không dính của khách hàng. Thương hiệu mới đây nhất là Winterfresh, sản phẩm làm mát lạnh hơi thở.

Sự phát triển của Wrigley trong thập kỷ qua thật đáng kinh ngạc. Doanh số hàng năm tăng liên tục, từ 590 triệu đô-la năm 1984 tới 1,6 tỷ đô-la năm 1994. Bất ngờ hơn cả là biên lợi nhuận ròng tăng đều đặn, từ 7% doanh số năm 1984 lên 14% năm 1996. Một nửa người Mỹ nhai kẹo cao su thì một nửa thị trường nằm trong tay Wrigley. Cho tới nay, một phần hai thu nhập của Wrigle đến từ thị trường ngoài khu vực Bắc Mỹ và tỷ lệ này sẽ tiếp tục tăng trong tương lai. Sự tập trung cao độ vào một sản phẩm duy nhất mang lại vô số lợi ích.

Wrigley liên tục hạ thấp chi phí sản xuất, giúp giảm giá thành sản phẩm và giữ được tính cạnh tranh. Chi phí sản xuất thấp cũng cho phép công ty này dành nhiều ngân sách cho quảng cáo. Wrigley chi 7% doanh số, tức 120 triệu đô-la một năm, cho quảng cáo mà không hề ảnh hưởng tới tài chính.

Trong tương lai, công ty với định hướng tập trung hẹp như Wrigley sẽ sử dụng chiến lược "cao/thấp" nhằm thống lĩnh thị trường, tức là khối lượng sản phẩm và chi phí quảng cáo cao kết hợp chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm thấp.

Trong bán lẻ, sự kết hợp này được gọi là "phá giá". Trong sản xuất, nó không có tên gọi nhưng đã có tới bốn công ty là Intel, Compaq, Coca-Cola và Wrigley áp dụng quy luật đó.

Khi đã thống lĩnh được thị trường như Wrigley, bạn sẽ đủ tiền để mở rộng thị trường không chỉ dựa trên những thương hiệu đang có. Với doanh số vững chắc trên thị trường kẹo cao su, chiến dịch "Khi bạn không thể hút thuốc" mà Wrigley phát động đã đạt được hiệu quả rộng rãi.

Việc tập trung đa bước của Wrigley chính là sự đồng nhất lâu dài trong mọi thứ họ làm. Ví dụ, sự xuất hiện trở lại của cặp sinh đôi quảng cáo cho Doublemint từ những năm 1960, điều này không những ám chỉ Doublemint bán rất chạy mà còn tạo ảo tưởng rằng cặp sinh đôi này sẽ nhai kẹo Doublemint mãi mãi.

Xét trên bề nổi, có rất nhiều điểm tương đồng giữa những gì Wrigley đã làm với kẹo cao su và Hallmark với thiếp chúc mừng. Hallmark cũng có một chiến lược đa bước: dòng thiếp Hallmark và Ambassador dành cho các cửa hàng hạ giá, dòng Pet Love cho người sở hữu thú nuôi trong nhà và Shoebox là loại thiếp hài hước. Và giống như Wrigley, Hallmark chiếm lĩnh gần nửa thị trường trong lĩnh vực của mình.

Tuy nhiên, khác với Wrigley, trong nhiều năm qua Hallmark đã mua về và bán đi một công ty kim hoàn (Trifari), công ty khung tranh (Burnes of Boston), đầu tư vào truyền hình phát thanh tiếng Tây Ban Nha và đầu tư 1 tỷ đô-la cho một công ty cáp. Hallmark vẫn tiếp tục đa dạng hóa với Binney & Smith (công ty bút chì màu Crayola), công ty in (Litho-Krome), mua lại một công ty sản xuất ti vi trị giá 365 triệu đô-la và nắm giữ một khối bất động sản khổng lồ.

"Hallmark có nhanh chóng giàu có được không?" là tiêu đề của

một bài báo gần đây đăng trên tạp chí *Business Week*. "Mắc kẹt trong các cửa hàng chuyên doanh của mình, công ty thiếp khổng lồ ngày càng bị sa lầy", bài báo viết thêm. Lợi nhuận của Hallmark chỉ ở mức 8% (trong khi của Wrigley là 37%).

Thật khó khăn để nói hết những gì tồi tệ đang xảy ra ở Hallmark. Theo Business Week, việc chia sẻ lợi nhuận cho 21 nghìn người lao động của Hallmark, những người sở hữu 1/3 công ty, đã khiến quỹ lương giảm từ 10% năm 1990 xuống còn 6,5% vào năm 1994.

Sự cần thiết phải tái tập trung vào sản phẩm thiếp chúc mừng dường như đã biến mất khỏi đầu óc những người điều hành Hallmark. Họ vẫn say sưa với niềm đam mê thương hiệu Hallmark cùng việc mở rộng mọi dòng sản phẩm có thể. Giám đốc điều hành của Hallmark đã khoác loác: "Đó chính là sức mạnh của thương hiệu."

Các nhãn hiệu chỉ thật sự có sức mạnh khi tập trung xoay quanh một sản phẩm hoặc thuộc tính duy nhất. Ô tô, tạp chí máy tính, nhà hàng bình dân, kẹo cao su chỉ là một vài sản phẩm mà các công ty tập trung xoay quanh.

Tuy nhiên, định hướng tập trung không nhất thiết phải được tiến hành xung quanh một sản phẩm duy nhất. Một số công ty đã xây dựng thành công tập trung đa bước xoay quanh một thuộc tính. Thuộc tính chung cho nhiều sản phẩm khác nhau.

Ví dụ về thuộc tính "sang trọng", Vendome Luxury Group chuyên phát triển và mua lại những thương hiệu đáp ứng sự "sang trọng" dựa trên chất lượng, bản sắc và tính xác thực (Vendome Luxury Group thực chất là hai công ty: một hoạt động ở Luxembourg và một ở Anh. Chúng được kết nối với nhau thông qua sắp xếp cổ phiếu kết hợp. Các cổ đông của Vendome nắm giữ cổ phiếu tại cả hai công ty). Các thương hiệu của công ty này bao gồm trang sức Cartier, sản phẩm cho nam giới Alfred Dunhill, bút Montblanc, đồng hồ Piaget và Baume & Mercier, ca vát Sulka, đồ do Karl Lagerfeld thiết kế và một số sản phẩm khác. Thật là một danh sách ấn tượng.

Chỉ riêng hoạt động nổi bật của Montblanc cũng đáng để đề cập. Những chiếc bút hình điếu xì gà của hãng đã chiếm vị trí đỉnh cao trên thị trường khi các hãng cạnh tranh sản xuất bút hình điếu thuốc lá như A.T. Cross, Gillette's Waterman và Parker đang vật lộn đuổi theo.

Lợi nhuận của Vendome cũng rất ấn tượng. Công ty đã thu về 2 tỷ đô-la doanh số với lợi nhuận ròng khoảng 13%.

Những khái niệm tổng thể đơn giản như "sang trọng" đang trở thành trào lưu trong tương lai. Nếu có thể định nghĩa và sở hữu một từ đơn giản như kẹo cao su, ô tô, an toàn hay sang trọng, một công ty có thể xây dựng một tổ chức toàn cầu hùng mạnh, thống trị một ngành công nghiệp, một dòng sản phẩm hay một phân khúc thị trường nào đó.

Định hướng tập trung là động lực quan trọng giúp công ty vượt qua cạnh tranh và trở thành kẻ thống lĩnh trên thị trường của mình. Tập trung không phải là điều quá xa vời. Nó là yếu tố cần thiết của mỗi tổ chức kinh doanh trong tương lai nếu tổ chức đó muốn thu lợi nhuận.

Phương pháp đa bước đã có một số thành công đáng ngạc nhiên. Ví dụ như hãng quần jeans Levi's. Đây là thương hiệu được cả thế giới tin dùng. Một thương hiệu cùng đẳng cấp với Coca-Cola, McDonald's và Marlboro.

Chắc chắn bạn sẽ nghĩ Levis Strauss (chủ nhân của Levi's) là người bán được nhiều quần jeans nhất nước Mỹ nhưng thực tế không phải như vậy. Danh hiệu đó thuộc về tập đoàn VF tại Wyomissing, bang Pennsylvania. VF có hai thương hiệu quần jeans lớn (Lee và Wrangler) với tổng doanh số bán ra vượt qua Levi's. Hai thương hiệu cho phép VF chiếm lĩnh hai thị trường tách biệt. Thêm vào đó, chúng còn giúp VF linh động kiểm soát nhu cầu bán lẻ độc quyền.

VF vẫn duy trì bản sắc riêng của mỗi nhãn hiệu bằng việc lập hai trụ sở tách biệt. Công ty Lee Apparel được đặt ở Merriam, bang Kansas, còn công ty Wrangler tại Greensboro, bang Bắc Carolina. VF có thể tiết kiệm chi phí bằng cách sáp nhập hai trụ sở này vào một địa điểm hay không? Tất nhiên là có. Và đó có phải là ý kiến hay? Câu trả lời lại là không.

Levi Strauss vẫn đang tiếp tục nghiên cứu chiến lược. Một năm sau khi ra mắt dòng sản phẩm quần áo bình dân là Dockers, Levi Strauss đã mua lại Brittania, gia nhập dòng sản phẩm giá bình dân.

Levi Strauss hiện nay đã có ba nấc trên chiếc thang của mình: Brittania, Levi's và Dockers. Ba thương hiệu hùng mạnh này sẽ giúp Levi Strauss duy trì vị thế nhà sản xuất quần áo lớn nhất thế

giới, ít nhất là trong thời gian ngắn.

Khi trưởng thành, mọi người vẫn có xu hướng dùng những thương hiệu họ yêu thích khi còn trẻ. Theo một khảo sát gần đây, những người ở độ tuổi 30 và 40 bình chọn Levi's là thương hiệu số một. Họ nói: "Chúng đã gắn bó chặt chẽ với thế hệ của chúng tôi" (Coke xếp thứ hai và Macintosh đứng vị trí thứ ba). Đây là một tin vừa tốt vừa xấu cho Levi Strauss.

Mô hình hoạt động lý tưởng nhất là khi mọi công ty đã có sự tập trung đa bước hoặc nhiều thương hiệu trong chiến lược tập trung duy nhất, sau đó tiếp tục nuôi dưỡng thương hiệu mới tại đáy thang đồng thời "cho nghỉ hưu" các thương hiệu cũ trên đỉnh thang sản phẩm.

Tin xấu là ở chỗ giới trẻ ngày nay thích ăn mặc hip- hop theo kiểu rộng thùng thình. Chúng không muốn ăn mặc và nghe thể loại nhạc giống cha mẹ chúng trước đây. Chúng thích chọn những sản phẩm và thương hiệu riêng.

Levi Strauss nên tung ra một thương hiệu hoàn toàn mới dành cho giới trẻ, chứ không phải là dòng sản phẩm mở rộng từ thương hiệu Levi's. Giới trẻ muốn có được thương hiệu của riêng mình, không phải là biến thể của thương hiệu dành cho người lớn.

Năm 1989, Carl Williams đã trình làng một thương hiệu quần áo thời trang hè phố và nó đã bắt đầu tạo nên những trào lưu. Thương hiệu mang tên "Karl Kani" mang về doanh số hàng năm là 60 triệu đô-la.

Thực tế cho thấy các công ty nên chú ý đến đáy chiếc thang nhiều hơn là những gì đang diễn ra trên đỉnh của nó. Mục tiêu tốt nhất cho một thương hiệu mới là nhằm vào giới trẻ, những người dễ chấp nhận cái mới bởi họ đang tìm cách khác với thế hệ đi trước. Càng nhiều tuổi, bạn càng chặt chẽ với mọi thứ, trong đó có việc lựa chọn thương hiệu.

Nhiều công ty lâu đời đã sụp đổ vì quá chú trọng vào thương hiệu hiện có với việc mở rộng dòng sản phẩm và tìm cách níu kéo sự sống cho nó thay vì ra mắt một thương hiệu mới để thu hút khách hàng trẻ tuổi.

Điều này dễ thấy được ở mặt hàng có sự thay đổi nhanh chóng, ví dụ như nước hoa. Caviln Klein đã thu về thành công to lớn sau khi

tung ra nước hoa Obsession. Sau đó, lúc chuyển sang Escape và lại thành công. Hiện tại, Caviln Klein có một sản phẩm rất "hot" mang tên CK One.

Trong khi đó, Chanel đang cố gắng với Chanel No.5, Chanel No.19 và Coco nhưng thị trường của hãng vẫn dần sa sút.

Hầu hết các công ty đều hoạt động giống như Chanel mà không giống Calvin Klein. Họ bỏ mọi may rủi vào việc cố gắng bảo toàn những thương hiệu cũ mà không chịu đầu tư xây dựng thương hiệu mới. Đó là lý do khiến thị trường xảy ra nhiều biến động khi khách hàng từ bỏ mua sản phẩm của hãng này sang mua sản phẩm của hãng khác do các tên tuổi hàng đầu không cung cấp những thương hiệu mới mà khách hàng trẻ mong muốn.

- Không phải Parker giới thiệu thương hiệu mới bút "béo", mà chính là Montblanc;

- Không phải Coca-Cola xuất xưởng nước giải khát New Age, mà là Snapple;

- Không phải Seiko ra mắt đồng hồ thời trang, mà là Swatch.

Rất khó khăn để tìm ra những ví dụ về các công ty kiên trì với định hướng tập trung đa bước (mặc dù đã có sự thành công của General Motors trước đây). Tuy nhiên, những gì bạn thấy mới chỉ là các công ty sở hữu một chiếc thang sản phẩm duy nhất với nhiều nấc. Nhưng thật không may, những chiếc thang này đã bị chôn vùi trong các công ty thiếu một định hướng tập trung tổng thể. Tuy có một sách lược hấp dẫn nhưng họ lại thiếu chiến lược phù hợp.

Sara Lee là một công ty chuyên về trang phục diễn viên và bánh pho mát. Từ năm 1960, công ty này (trước đây có tên là Consolidated Foods Corporation) đã mua về hơn 150 công ty khác nhau. Các sản phẩm mà công ty mua về bao gồm máy hút bụi Electrolux, xi đánh giày Kiwi, hàng dệt kim Hanes, các món chế biến từ thịt Jimmy Dean, trang phục vận động viên Champion và hàng thêu Playtex. Một số quyết định mua về kể trên rất hợp lý, nhưng nhìn chung chúng khiến công ty bị mất tập trung và phải đối mặt với nhiều vấn đề.

Một số bộ phận của Sara Lee hoạt động rất tốt. Công ty này vốn là nhà sản xuất bít tất và lót giày lớn nhất thế giới. Thương hiệu Hanes của công ty giữ vị trí số một về hàng thêu trong các quầy

hàng. Nhưng khi ngày càng có ít phụ nữ muốn đến quầy hàng để mua đồ, Hanes đã tìm kiếm kênh phân phối khác. Đương nhiên đó là siêu thị. Nhưng tại đây không bán quần áo nịt. Đây là nguyên nhân biến sự lựa chọn phân phối này thành một bước đột phá diệu kỳ. 80% thành công trong kinh doanh là nhờ sự nhanh nhạy đi trước. Hanes đã xuất hiện đầu tiên trong phân phối siêu thị.

Quyết định tiếp theo là đặt tên. Thông thường, người ta nghĩ rằng sẽ đặt một cái tên na ná Hanes hoặc xứng tầm với thương hiệu hàng dệt kim lớn nhất toàn cầu. Tuy nhiên, phương thức đa bước lại cần một cái tên riêng và độc đáo cho mỗi bước. Sự lựa chọn chính là L'eggs. (Để khẳng định tên tuổi, sản phẩm này được đóng gói trong một quả trứng nhựa màu trắng cỡ 4 inch.) Đây thật sự là sự chọn lựa khôn ngoan. Thương hiệu mới này đã có một cái tên khắc sâu được tên kênh phân phối trong tâm trí khách hàng. Bạn mua L'eggs cho mình ở đâu? Cùng nơi mà bạn mua trứng đấy!

Ngày nay, L'eggs là thương hiệu quần áo nịt số một tại Mỹ, chiếm 25% toàn thị trường. L'eggs mang về 2/3 trong 1 tỷ đô-la doanh số hàng dệt kim tại thị trường Mỹ của Sara Lee. Hanes và một vài thương hiệu nhỏ khác đóng góp phần còn lại. Với hai thương hiệu, Sara Lee thống lĩnh hai kênh phân phối quần áo nịt lớn.

Tập đoàn Tambrands là một công ty gần đây nhận thấy sự cần thiết của tập trung đa bước. Trong gần 60 năm lịch sử của mình, công ty này chỉ tập trung vào Tampax, thương hiệu thống lĩnh thị trường băng vệ sinh.

Giống như nhiều công ty khác, Tambrands vừa mở rộng dòng sản phẩm băng vệ sinh Tampax, vừa đa dạng hóa với các sản phẩm khác như dụng cụ thử thai, đồ trang điểm và giấy vệ sinh, nhưng không lĩnh vực nào hoạt động hiệu quả. Trong khi đó, thị phần của Tampax đã giảm từ 60% xuống còn 50%. Hội đồng quản trị đã phải sa thải tới hai đời giám đốc điều hành. Cuối cùng, công ty đã dùng thử một chiến lược lẽ ra phải thực hiện trước đó nhiều năm, đó là đa thương hiệu.

Tambrands đã giới thiệu Satin Touch, một thương hiệu sử dụng loại giấy cứng mang lại cảm giác và bề ngoài giống như chất dẻo nhưng vẫn tự phân hủy giống như Tampax (băng vệ sinh làm từ giấy). Hiện nay, Tampax có hai nấc trên chiếc thang sản phẩm của mình: Tampax hộp màu xanh truyền thống dành cho nữ giới nhiều tuổi và Satin Touch màu hồng tươi dành cho giới trẻ.

Một ví dụ khác là Black & Decker – nhà sản xuất máy công cụ

hạng nặng lớn nhất thế giới. Nhưng cũng như Sara Lee, họ đã gặp khó khăn tài chính trong công cuộc "thâu tóm", tai tiếng nhất là vụ mua lại tập đoàn Emhart năm 1989. Nhưng Black & Decker vẫn rất khôn ngoan khi xây dựng một thương hiệu bổ sung thành một thương hiệu riêng chuyên nghiệp.

Được ra mắt năm 1992, DeWalt là thương hiệu mới hướng tới khách hàng chuyên nghiệp trong khi Black & Decker vẫn duy trì tập trung vào thị trường nghiệp dư. Trước khi DeWalt ra đời, Black & Decker chỉ chiếm 10% thị trường máy công cụ hạng nặng. Thống lĩnh thị trường này là Makita, một công ty Nhật Bản với 50% trong thị trường chuyên dụng.

Được nổi tiếng nhờ là thành viên của Black & Decker (giống như Acura trước đây), DeWalt đã và đang thu về nhiều thành công kỳ diệu. Chưa đến ba năm, DeWalt đã trở thành doanh nghiệp kinh doanh có số vốn lên tới 350 triệu đô-la, đứng đầu thị trường máy công cụ hạng nặng chuyên dụng và là thương hiệu máy công cụ hạng nặng lớn thứ hai sau Black & Decker.

Có nhiều cách để phân đoạn chiếc thang đa nấc. Vấn đề quan trọng là tạo sự đồng nhất giữa chúng và tránh mọi hiện tượng chồng chéo (chồng chéo nghĩa là bạn đang cạnh tranh với chính mình). Cách tốt nhất để tránh khó khăn chính là xây dựng một chiếc thang hoàn chỉnh trên mỗi đặc tính của dòng sản phẩm. Ví dụ:

- Giá cả. Đây là chiếc thang phổ biến nhất. Minh họa tiêu biểu là chiếc thang ô tô do Alfred Sloan thiết kế cho General Motors. Mỗi thương hiệu có một phạm vi giá đặc biệt và không có sự chồng chéo. Gillette sử dụng chiếc dao cạo (Trac II, Atra và Sensor) để thống trị ngành công nghiệp dao cạo. Còn Anheuser-Busch dùng chiếc thang bia nhẹ (Busch, Budweiser và Michelob) để chiếm lĩnh ngành công nghiệp bia rượu.

- Độ tuổi. Thương hiệu và sản phẩm cũng trưởng thành giống như con người. Khi thương hiệu hiện tại bắt đầu bị xã hội kiểm chứng thì cần giới thiệu một thương hiệu mới, hướng đến khách hàng trẻ tuổi. Khi Tampax ra đời năm 1936, nó chủ yếu được giới nữ trẻ tin dùng. Ngày nay, Tampax chỉ còn là thương hiệu "dành cho độ tuổi mẹ bạn". Satin Touch hướng đến giới khách hàng trẻ trung hơn.

- Công thức nấu ăn. Tập đoàn nhà hàng Darden (Reb

Lobster và Olive Garden) chuyên về hải sản và đồ ăn Ý, hai loại thức ăn chủ yếu nhất. Khi đã phát triển, họ chú ý bổ sung nhiều món ăn, phục vụ mọi thị hiếu khác nhau. Thực tế, thêm vào khái niệm đồ ăn "ngẫu hứng" và đồ ăn nhanh trong nhà hàng, Darden sẽ cắt ngang dây chuyền hiện tại và phá hủy con đường kinh doanh của họ. Hãy cạnh tranh với đối thủ khác, đừng cạnh tranh với chính mình!

• Phân phối sản phẩm. Có sự cạnh tranh gay gắt giữa các kênh phân phối sản phẩm. Cố gắng bán cùng thương hiệu trên nhiều kênh đang cạnh tranh có thể sẽ gặp khó khăn. Nếu Hanes sử dụng cái tên "Hanes" cho quần áo nịt bán trong siêu thị thì điều gì sẽ xảy ra với kênh phân phối quầy hàng của họ? Một thương hiệu riêng biệt được thiết kế cho mỗi kênh phân phối là giải pháp tuyệt vời.

Đây là vài chiếc thang về thuộc tính mà trên đó chúng ta có thể xây dựng định hướng tập trung đa bước. Trước đây, các công ty thành công là vì họ đã nắm bắt được những cơ hội mà đối thủ khác không lường đến. Chiếc thang phân phối mới phát triển gần đây. Trong tương lai, sẽ còn nhiều cơ hội khác mà hiện nay chưa nhìn thấy rõ.

Một số doanh nhân thành đạt bỏ lỡ cơ hội chuyển thành công ban đầu sang tập trung đa bước. Hãy lấy Wayne Huizenga làm ví dụ.

Chỉ có rất ít người như Wayne Huizenga thành công ngay từ đầu với hai công ty là Waste Management và Blockbuster Entertainment. Con đường hoạt động mà Wayne áp dụng cho cả hai công ty tương tự nhau: phát triển một ý tưởng, công khai nó và sau đó mở rộng nhanh chóng.

Thay vì theo đuổi mô hình Waste Management và Blockbuster, Wayne mở rộng cái tên Blockbuster Video sang âm nhạc. Hiện tại, công ty có hơn 500 quầy hàng dưới tên Blockbuster Music. Liệu chúng có kèm theo sự thành công của video nữa không? Chắc chắn là không.

Thay vì xây dựng một chiếc thang với những nấc độc lập, Blockbuster đã chọn con đường tiến thẳng đến một công ty không tập trung. Không chỉ thâm nhập muộn màng vào lĩnh vực âm nhạc mà công ty này còn phải chịu sự cạnh tranh gay gắt mà tại đó giá cả thấp là ưu điểm cạnh tranh duy nhất.

Continental Airlines cũng mắc sai lầm tương tự. Đây là hãng hàng không tự phân chia thành hai phần nhằm thu hút hai thị trường: thị trường giá cao đầy đủ dịch vụ và thị trường giá thấp không có dịch vụ phụ. Tuy nhiên, hãng đã quên đặt tên khác cho dịch vụ giá thấp.

Tháng 10/1993, Continental tự tin ra mắt loại hình giá thấp mang tên CALite với chiến dịch quảng cáo rầm rộ trị giá 60 triệu đô-la. Tuy nhiên, nhiều hành khách mới lại liên tưởng CALite với Canifornia chứ không phải là Continental. Do sự nhầm lẫn này, cái tên CALite sớm được đổi thành Continental Lite. Thế nhưng, khái niệm mới này cũng không tránh khỏi sự đổ vỡ. Tính đến thời điểm hoàn toàn sụp đổ vào tháng 7/1995, Lite đã gây thiệt hại cho Continental khoảng 140 triệu đô-la.

Bạn không thể tập trung đa bước với một cái tên như Continental. Lẽ ra Continental phải đặt tên mới, hoàn toàn tách biệt khỏi công ty mẹ. Liệu Saturn có thể thành công được không nếu nó được gọi là "Cadillac Lite"? Tôi nghĩ là không thể.

Ngoài việc đặt tên, còn một vấn đề khác. Continental có nên tự tách mình làm đôi để theo đuổi nấc thứ hai trong chiếc thang hàng không không? Tôi cho là không. Tại sao một hãng hàng không với chưa đầy 10% thị phần của tiểu bang lại có thể phân chia nguồn vốn để cạnh tranh với các hãng của liên bang. Điều đó thật vô lý.

Và còn một vấn đề nữa. Chính bản thân Continental thiếu một định hướng tập trung. Continental là ai? Như một hành khách gần đây nói: "Tôi biết Continental. Họ là hãng hàng không đã bị phá sản tới hai lần."

Continental có một cái tên hay và một quá khứ ba chìm bảy nổi. Vậy, hãng này nên tập trung vào phân khúc thị trường nào? Họ đã có ý tưởng về CALite khá hay nhưng lại thực hiện sơ sài. Họ có thể đã làm mọi cách và biến mình thành bản sao của Southwest Airlines. Continental là một hãng hàng không giá rẻ. Với mức giá được tính 8 xu/1 dặm, đó là một trong những hãng rẻ nhất trong ngành công nghiệp này.

Continental có thể là hãng hàng không "không dịch vụ bổ sung" đầu tiên với một cái tên "rất quốc gia" và danh tiếng đất nước. "Dịch vụ hàng không lớn. Giá cả phải chăng."

American Express cũng là một minh họa cho việc chia tách khi

đang phải cạnh tranh với các đối thủ nặng ký hơn. Trong khi thẻ Amex tiếp tục bị mất chỗ đứng bởi Visa và MasterCard, công ty này vẫn cố gắng sửa chữa sản phẩm của mình.

Loại thẻ tín dụng mới mang tên "American Express Optima True Grace" có thủ thuật tiếp thị rất tinh vi. Đối với hầu hết các loại thẻ tín dụng khác, bạn phải trả lãi suất ngay cho những thứ vừa mua nếu như muốn cầm lại số tiền thừa. Riêng với thẻ True Grace, lãi suất chỉ bắt đầu được tính sau khi đóng mỗi chu kỳ tài khoản theo tháng được 25 ngày và chủ thẻ vẫn có thể cầm về số tiền thừa.

Thực tế, công ty này có cả hai loại thẻ: thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ đều mang tên American Express, gây ra sự nhầm lẫn giống như CALite và Continental. Thời gian vẫn cứ trôi qua mà Amex thì vẫn cố công chạm thêm một nấc trên chiếc thang thẻ. Lẽ ra họ chỉ nên tập trung thay đổi loại thẻ cơ bản của mình. Phân chia lực lượng khi đang đối đầu với đối thủ cấp cao hơn thường là một chiến lược sai lầm.

Dùng một tên cho hai sản phẩm đồng nghĩa với giảm một nửa sức mạnh thương hiệu. Với hai tên, bạn có tiềm năng tăng gấp đôi sức mạnh của một tên. Đó là lý do tại sao định hướng tập trung đa bước là mục tiêu cho mọi công ty đang gặp khó khăn. Một khi đã tiến đến giới hạn nào đó thì cách tốt nhất để tiến xa hơn là ra mắt thương hiệu thứ hai.

Với một thương hiệu duy nhất, bạn có thể không bao giờ chiếm lĩnh được quá 50% thị trường. Mặc dù có thương hiệu rất mạnh, nhưng Marlboro chỉ chiếm dưới 30% thị trường thuốc lá Mỹ và McDonald's chỉ sở hữu không đến 35% thị trường bánh sandwich Mỹ.

Tất nhiên, cũng có một vài thương hiệu vượt qua cái ngưỡng đó. Nhiều thập niên trước, cả Kodak và Gatorade đều chiếm 90% thị trường của họ tại Mỹ. Ngày nay, dưới áp lực của Fuji, thị phần Kodak trong lĩnh vực kinh doanh phim ảnh nghiệp dư đã giảm xuống còn 70%. Dưới áp lực cạnh tranh từ phía PowerAde và All Sport, thị phần của Gatorade đã sụt xuống còn 80%. Trong tương lai, những giảm sút này sẽ vẫn tiếp tục.

Đối với mặt hàng máy hút bụi, thật là dễ dàng để có được 100% thị trường. Đã có thời Jeep chiếm trọn thị trường đồ dùng thể thao. Thời gian trôi qua, các đối thủ cạnh tranh khác đã nổi lên và hoàn toàn đè bẹp "vị thế dẫn đầu", khiến hãng này chỉ còn chấp chới 50% thị phần.

Thay vì vò đầu bứt tai và cố gắng lấy lại thị phần đã mất, lãnh đạo các công ty nên xem xét việc tung ra thương hiệu thứ hai vào một thời điểm thích hợp.

Vậy khi nào mới là thời điểm thích hợp? Các nhà lãnh đạo không nên đối phó với cạnh tranh mà nên hưởng ứng cơ hội. Bởi đang mất thị phần nên không có lý do gì để bạn tạo dựng tiếp thương hiệu thứ hai ngay. Và chắc chắn thương hiệu thứ hai lúc này sẽ giống như bù nhìn vì nó chỉ là cách bạn đối phó với cạnh tranh mà thôi.

Dù thị phần của bạn là 90% hay đã giảm từ 90% xuống còn 50%, thời gian để xác lập thương hiệu thứ hai là khi bạn đã tìm thấy một định hướng tập trung.

Tambrands đã phát hiện thấy chất liệu từ xen-lu-lô có ưu điểm dẻo của Playtex và thông thoáng của Tampax. Đó chính là định hướng tập trung mới cho thương hiệu Satin Touch.

Một ví dụ khác, Gillette là công ty nắm giữ trên 50% thị phần tại Mỹ do sử dụng các thương hiệu mới rất tài tình. Thêm vào đó, Gillette chỉ giới thiệu thương hiệu mới khi họ đã gắn chúng vào một sản phẩm có định hướng rõ ràng.

Đầu tiên là Trac II, loại dao cạo hai lưỡi mỏng đầu tiên. Sau đó là Atra, loại dao cạo có thể điều chỉnh đầu tiên và cuối cùng là Sensor, chiếc dao cạo lò xo đầu tiên. Ba nhãn hiệu tạo thành ba nấc trong chiếc thang dao cạo, một thị phần nặng ký với 65%.

Tập trung đa bước cũng đem lại hiệu quả trong các casino. Hãy so sánh tập đoàn Donald với tập đoàn Stephen. Donald có ba khách sạn casino ở thành phố Atlantic, tất cả đều mang tên Trump. Đó là Trump Taj Mahal, Trump Plaza và Trump Castle.

Có hai kiểu người đánh bạc, một kiểu thích Donald và một kiểu thì không. Trump đã và đang cố phân chia thành ba thị trường khác nhau. Đó không phải là cách thức hay. Vì thế, không ngạc nhiên khi trong nhiều năm qua Donald gặp khó khăn lớn về tài chính.

Mặt khác, tập đoàn Stephen có ba khách sạn casino tại Las Vegas. Nhưng Giám đốc Stephen Wynn tạo cho chúng những bản sắc khác nhau. Đó là Golden Nugget, nơi dành cho những người đánh bạc nghiêm túc. The Mirage náo nhiệt hơn, là nơi tụ tập những tay bạc máu mê. Và mới nhất là Treasure Island dành cho những kẻ đạo chích.

Wynn đang xây dựng thêm hai khách sạn casino ở Las Vegas, cả hai đều không mang tên Mirage, Too hay Golden Nugget Jr, mà là Bellagio – một khách sạn cao cấp, mang phong cách Ý và Monte Carlo (liên doanh với Circus Circus) – khách sạn casino thiên về giá trị, mang phong cách Nữ hoàng Victoria.

Wynn cũng thắng lợi với Golden Nugget tại thành phố Atlantic. Đây là khách sạn casino mở từ năm 1980 và đã được bán lại cho Bally Entertainment sau đó bảy năm. Khi còn thuộc sở hữu của Wynn, Golden Nugget được xem là khách sạn casino sinh lời và hoạt động hiệu quả nhất trong thành phố.

Sau đó, mọi thứ bắt đầu xuống dốc nhanh chóng. Bally, ông chủ của Bally Entertainment đã ngay tức khắc đổi tên Golden Nugget thành Bally's Grand. Và Brand's Grand luôn ì ạch đứng gần cuối bảng doanh thu của 12 khách sạn casino tại thành phố. Trump cũng từng bị như vậy trước đây. Bạn không thể liền một lúc có cả hai thương hiệu thành công, hùng mạnh dưới cùng một cái tên trong cùng một thành phố (chỉ có ở hai nơi khác nhau mà thôi).

Bạn cần phải làm nhiều bước, đặt nhiều tên trong chiến lược tập trung duy nhất. Nếu không, bạn sẽ khiến khách hàng bị nhầm lẫn và tiềm năng kinh doanh sẽ chỉ còn một nửa.

Wynn có thể đã muốn giữ lại cái tên Golden Nugget để dần trở lại thành phố Atlantic. Nếu vậy, lẽ ra Bally không nên mua về tài sản đó. Thiếu cái tên, đa phần tài sản không còn nhiều giá trị. Công ty Coca-Cola sẽ đáng giá bao nhiêu nếu không còn mang tên "Coca-Cola"? Chỉ còn một phần nhỏ trong số 93 tỷ đô-la giá trị thị trường của công ty.

Một ví dụ khác về một công đa thương hiệu khá thành công là Hospitality Franchise Systems (HFS). Là nhà nhượng quyền thương hiệu khách sạn số một thế giới, HFS không sở hữu hay điều hành bất kỳ khách sạn nào. Tất cả những gì họ làm là nhượng quyền hơn 4 nghìn ngôi nhà cho thuê với 420 nghìn phòng dưới các thương hiệu như Days Inn, Howard Johnson, Park Inn, Ramada, Super 8 và Villager. Doanh thu trong một năm gần đây của HFS là 313 triệu đô-la và lợi nhuận ròng là 53 triệu đô-la.

Điều khiến các nhà phân tích thất vọng là một hợp đồng nhượng quyền gần đây của HFS nhằm mua quyền môi giới thị trường bất động sản Century 21 từ Metropolitan Life với giá 230 triệu đô-la. Thật quá tồi tệ. HFS đã có một định hướng tập trung duy nhất (nhượng quyền khách sạn) với đa bước (6 thương hiệu). Thêm

Century 21 vào hệ thống này chỉ khiến họ thêm mất phương hướng.

Nếu kinh doanh bất động sản đi đúng hướng, họ có thể làm tốt với Century 21. Nhưng điều gì sẽ xảy ra với hoạt động kinh doanh chính của họ? Sợ thất bại khi bước vào hoạt động kinh doanh không phải là vấn đề. Vấn đề thực chất ở chỗ, công ty sẽ phải trả một cái giá vì đã lơ là hoạt động kinh doanh chính của mình – tức định hướng tập trung.

Marriott International – một nhà nhượng quyền khách sạn (đồng thời là nhà điều hành), đang bắt đầu nhận thấy giá trị của các thương hiệu tách biệt. Trong nhiều năm, họ đã sai lầm khi sử dụng cái tên Marriott cho một loạt các bất động sản: Marriott Hotels, Marriott Suites, Courtyard by Marriott, các khách sạn Marriott Marquis ở Manhattan và Atlanta. Họ đã xây dựng một thương hiệu cấp thấp (Fairfield Inns) và mua thêm thương hiệu (Residence Inns).

Công ty này và một số nhà đầu tư gần đây đã quyết định mua 49% Ritz-Carlton và dự định sẽ mua 51% còn lại sau vài năm nữa.

Ritz-Carlton (cùng với Four Seasons) là những tên tuổi đầu tiên trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn trên thế giới. Với Ritz-Carlton đứng trên đỉnh thang, Marriott ở giữa, Fairfield và Residence ở đáy, công ty đã có được định hướng tập trung đa bước hùng mạnh cho nhiều năm tiếp theo.

Arthur Andersen & Co, (doanh thu 3,5 tỷ đô-la) là công ty kiểm toán lớn nhất nước Mỹ. Lớn nhất trong dãy các công ty kiểm toán hàng đầu thế giới Big Six. Tuy nhiên, thị trường dịch vụ kiểm toán và thuế vẫn chưa bùng nổ nên trong suốt thập niên 1970, công ty này đã tăng tốc kinh doanh tư vấn máy tính.

Ngày nay, Andersen Consulting (với doanh thu 3,2 tỷ đô-la) là hãng đứng đầu thế giới về lĩnh vực tích hợp hệ thống, cấu hình phần cứng, thiết kế phần mềm và đào tạo điều hành cho các khách hàng phần lớn nằm trong danh sách Fortune 500.

Andersen Consulting là một câu chuyện thành công xuất sắc. Thế nhưng chính cái tên này là một cái neo kìm hãm sự phát triển của họ trong một ngày nào đó. “Chúng tôi quá lớn và quá thành công nên không thể đổi tên được.” Đó là câu trả lời thường gặp của những công ty thành công như Andersen Consulting. Thực tế, bạn càng phát triển rộng hơn và càng nổi tiếng hơn thì việc tạo

lập một cái tên mới sẽ càng dễ dàng hơn. Phương tiện truyền thông sẽ làm việc này cho bạn.

Năm 1972, do lo sợ bị nhầm lẫn với tên các công ty khác như Standard Oil Company bang California, Standard Oil Company bang Indianna và Standard Oil Company bang Ohi, Standard Oil Company (bang New Jersey) đã quyết định đổi tên thành Tập đoàn Exxon. Nhờ hoạt động truyền thông ồ ạt, Exxon đã trở thành tên tuổi quen thuộc chỉ sau một đêm. Bất kỳ thay đổi lớn nào trong một tập đoàn lớn đều được các hãng truyền thông đưa tin ngay lập tức.

Windows 95, New Coke, Newton, Edsel, Exxon cùng bất kỳ sự thay đổi về sản phẩm và tên tuổi (dù tốt, xấu hay không liên quan) vẫn thu hút sự quan tâm của giới truyền thông và sẽ đi vào tâm trí khách hàng mới. Tác giả John Brooks đã bình luận về hành động ồ ạt của Exxon năm 1972 trên tạp chí *New Yorker*: "Hành động này đã phá bỏ cái chân lý cổ điển nhất của lý thuyết kinh doanh rằng một thương hiệu thành công là bất khả xâm phạm và rằng thay đổi nó là tự sát."

Thay đổi là đương nhiên. Những cái tên cũng trở nên cũ kỹ như sản phẩm vậy và đôi khi cần có sự thay đổi. Câu hỏi đặt ra là khi nào thì nên đổi tên? Nhìn chung, tên chỉ nên thay khi bạn có thể dám chắc mọi người đều biết đến sự thay đổi đó.

Sự kiện đổi tên Exxon trở thành một câu chuyện nổi tiếng bởi các hãng truyền thông đã tập trung vào hàng triệu đô-la mà công ty này chi ra để thay đổi tất cả các biển hiệu tại các trạm xăng. Đổi tên công ty mà bỏ qua các trạm xăng thì không thể thành sự kiện lớn được.

6 NGUYÊN TẮC GIÚP BẠN PHÁT TRIỂN ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG ĐA BƯỚC HIỆU QUẢ

1. Tập trung vào những lĩnh vực sản phẩm phổ biến. Ô tô khách, máy tính, kẹo cao su là một số sản phẩm có thể xây dựng tập trung đa bước. Sức mạnh của bất kỳ một chiến lược nào là khả năng thu hẹp mục tiêu vào một thị trường. Với phương cách tiếp cận đa bước, bạn sẽ trải ra thị trường để giành lấy lợi ích trên từng phân đoạn.

2. Chọn một thuộc tính duy nhất để phân đoạn nhằm giảm sự nhầm lẫn tiềm tàng giữa các thương hiệu. Giá cả là thuộc tính phổ biến nhất. Ngoài ra còn kênh phân phối, kích cỡ, độ tuổi,

giới tính và lượng calo.

3. Tạo nên sự khác biệt rõ ràng giữa các thương hiệu. Một lần nữa, giá cả là thuộc tính dễ nhất để phân đoạn thị trường. Nét khác biệt rõ ràng vô cùng cần thiết khi bạn muốn tạo ra bản sắc riêng biệt cho thương hiệu.

4. Tạo ra những tên thương hiệu khác nhau. Nhiều công ty luôn muốn tạo ra một nhóm tên tương tự nhau. Đó là một sai lầm nghiêm trọng vì nó phá vỡ tính khác biệt rõ ràng mà bạn đang cố công gây dựng. Hãy nhìn vào nhóm tên của Chevrolet: Cavalier, Camaro, Corsica, Caprice. Rất ít người có thể phân biệt được các dòng xe này.

5. Tung ra một thương hiệu chỉ khi nào bạn có thể tạo ra một dòng sản phẩm mới. Không nên dùng thương hiệu mới với mục đích lấp chỗ trống trong dòng sản phẩm. Edsel là thương hiệu lấp chỗ trống giữa Mercury và Lincoln nhưng thật không may cho Ford, Edsel không được thị trường tiếp nhận.

6. Kiểm soát những thương hiệu ở mức độ cao nhất. Nếu không làm được điều này, định hướng tập trung đa bước được xây dựng cẩn thận cũng dần bị đổ vỡ.

13

Huấn luyện khủng long biết vâng lời

Rất ít công ty vượt qua được những thay đổi chệch hướng đã từng tàn phá IBM.

Trong vài năm qua, gần một nửa số nhân công của IBM đã bị sa thải. Không chỉ nhân sự ra đi, mà tài sản của hãng cũng vậy. Chỉ riêng năm 1994, IBM đã phải bán một lượng bất động sản trị giá gần 2 tỷ đô-la.

Một thập niên trước, IBM là tập đoàn quản lý tốt và đáng khâm phục nhất thế giới. Ngày nay, IBM đang phải vật lộn tìm lại chính mình. Điều gì đã xảy ra với họ?

Bắt nguồn từ sự sùng bái biểu tượng. Bất kỳ khi nào giới thiệu một sản phẩm mới, công ty này cũng tự động đặt cái tên IBM lên nó. Điều mà Big Blue bỏ sót chính là thực tế bùng nổ của ngành công nghiệp máy tính đã nhanh chóng phân đoạn thị trường. Một máy tính không còn đơn thuần là một máy tính như trước đây nữa. IBM lẽ ra nên sử dụng chiến lược của Sloan: Đa bước trong một định hướng tập trung vào sản phẩm máy tính. Với IBM, dĩ nhiên đó là máy tính trung tâm.

Khi các phân đoạn thị trường mới phát triển, lẽ ra IBM nên sử dụng những tên thương hiệu khác nhau cho mỗi phân đoạn - tất cả đứng dưới chiếc dù IBM, giống như General Motors là chiếc ô cho Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick và Cadillac.

Máy tính mini là cơ hội hàng đầu trở thành thương hiệu thứ hai. Được tung ra bởi tập đoàn Digital Equipment Corporation (DEC), IBM xem loại máy tính mini này là đối thủ cạnh tranh với máy

tính trung tâm. Một tình thế tiến thoái lưỡng nan kinh điển đối với IBM. Liệu có nên cạnh tranh với máy tính mini hay đành chấp nhận nó? Rất tiếc là khi đó, IBM đã chọn phương án cạnh tranh.

Một thương hiệu thứ hai chính là câu trả lời đúng nhất cho trường hợp này. Thương hiệu thứ hai sẽ chấp nhận khái niệm máy tính mini, để mặc thương hiệu máy tính trung tâm cho IBM cạnh tranh. Đây là cuộc đua ngựa mà trong đó thị trường quyết định kẻ thắng. Với chiến lược hai thương hiệu, IBM sẽ đặt cược lên cả hai con ngựa đó.

Nhiều công ty cam chịu những tình cảnh tương tự như vậy. Họ lãng phí thời gian vào việc phân công nhân viên nghiên cứu sự phát triển của cạnh tranh. Khái niệm mới có thể thu hút được thị trường hay chỉ "đầu voi đuôi chuột"?

Điều này không thành vấn đề. Một công ty dẫn đầu nên bảo vệ vị thế bằng cách tung ra một thương hiệu thứ hai khi muốn tham gia cạnh tranh các sản phẩm mới. Nếu không, nó có thể phá hủy thương hiệu chính của mình. Nhất thiết cần có thương hiệu thứ hai bởi việc đưa ra một khái niệm sản phẩm mới dưới thương hiệu cũ sẽ phá vỡ định hướng tập trung của nó.

Do không bị cạnh tranh gay gắt, Digital Equipment đã nhanh chóng phát triển và trở thành công ty trị giá 14 tỷ đô-la, là công ty máy tính lớn thứ hai thế giới (nhưng DEC cũng sớm lâm vào sai lầm tương tự IBM).

Tháng 8/1981, lần thứ hai IBM có cơ hội đưa ra thương hiệu mới khi ra mắt máy tính cá nhân (PC). Có lẽ, đây là sai lầm lớn nhất trong lịch sử IBM. IBM đã không đặt tên mới cho sản phẩm mới.

Vào thời điểm đó, việc xây dựng thương hiệu mới có các điều kiện rất hoàn hảo. Được thiết kế dữ liệu 16 bit, PC là chiếc máy tính cá nhân doanh nghiệp. Trong khi đó, ba sản phẩm hàng đầu trên thị trường (Radio Shack TRS-80, Apple II và Commodore Pet) mới chỉ có 8 bit, chủ yếu được biết đến như những máy tính cá nhân gia đình.

Loại sản phẩm mới (máy tính cá nhân doanh nghiệp) đã bùng nổ. Một phần do IBM là hãng đầu tiên bước chân vào phạm trù này. Doanh số của IBM cũng bùng nổ theo. Hai năm sau, IBM trở thành thương hiệu máy tính cá nhân hàng đầu với 21% thị phần.

Hơn thế nữa, IBM đã xây dựng được vị thế đỉnh cao đáng chú ý. Tạp chí *Time* đã đăng bài về IBM ngày 11/7/1983 với tiêu đề "The

Colossus That Works" (Người khổng lồ hiệu quả).

Mọi thứ trên đời đều không thể lường trước. Không gì phá vỡ định hướng tập trung của "người khổng lồ" nhiều như khi một sản phẩm thành công lại không phải là sản phẩm trọng tâm. Nếu sản phẩm PC thất bại, nó hoàn toàn chấm dứt tại đây và IBM tiếp tục được coi là công ty máy tính trung tâm như trước đây. Tuy nhiên, quyết định thành bại không nằm ở đó.

Chắc hẳn bạn cũng hình dung được những gì đang diễn ra trong đầu ban giám đốc IBM. "Là một công ty máy tính, chúng tôi chịu trách nhiệm từ A đến Z: sản xuất, tiếp thị, viết phần mềm, duy trì và cung cấp tài chính cho nó. Và khi có bất kỳ sự cố máy tính nào, chúng tôi sẽ tư vấn."

Giám đốc điều hành IBM là Lou Gerstner đã nói: "IBM tự mình phát triển mọi lĩnh vực và còn hơn thế nữa." Chỉ riêng mình IBM? Câu hỏi khiến cho mọi nhân viên phải rùng mình. Theo ý Lou Gerstner, IBM không cần tập trung. Sức mạnh IBM nằm ở chỗ nó có thể làm mọi thứ. "Bất kỳ thứ gì bạn cần, chúng tôi đều có."

Tư tưởng này dẫn đến sự ra đời của Systems Applications Architecture (kiến trúc ứng dụng hệ thống – SAA), một nỗ lực lớn của IBM dựa trên quan điểm hội tụ. Với 5 tầng phần mềm (giao diện người sử dụng, các ứng dụng, kích hoạt ứng dụng, truyền thông và điều khiển hệ thống) được đặt trên ba hệ thống máy tính không tương thích căn bản (máy tính trung tâm, máy tính trung bình và PC), SAA là một hệ thống cung cấp các giải pháp đơn giản, liền mạch gắn kết các sản phẩm với nhau.

Giới truyền thông đã tâng bốc khiến IBM nghĩ mình rất hùng mạnh. Theo tạp chí *New York Times*, IBM tự thân "tận dụng ưu điểm thống nhất giữa các ngành công nghiệp như truyền hình, âm nhạc, xuất bản và máy tính. Các mạng lưới siêu tốc của IBM chính là sự hợp nhất giữa mạng lưới điện thoại và cáp với các nhà sản xuất ti vi và máy tính".

Nhưng công nghệ không hội tụ mà chúng lại phân chia. Và vì thế SAA đã lụi tàn trong im lặng, trở thành nạn nhân của tư tưởng hợp nhất điên rồ. Năm 1992, SAA chìm hẳn. Cho tới khi "chết", SAA vẫn chưa một lần được công chúng biết đến. Nó ắt hẳn khiến nhiều công ty tránh xa đường hướng này.

Một ấn phẩm có ảnh hưởng lớn – *Information Week* (ngày 11/1/1993) đã đánh dấu sự qua đời của SAA với câu bình phẩm

mang tính chủ quan: "Quyết định áp dụng SAA năm 1985 là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến sự suy sụp của IBM". (Nếu không thể gắn kết các máy tính với nhau, bạn làm thế nào để kết hợp toàn bộ các ngành công nghiệp?)

Trong khi IBM cố gắng ghép mọi thứ lại thì thị trường vẫn đang phân chia. Việc các đối thủ cạnh tranh sản xuất nhiều loại máy tính mới khiến IBM vô cùng khó khăn.

Đặc biệt, năm 1982, Sun Microsystems giới thiệu máy trạm UNIX. Sun đã mang lại cho giới kỹ thuật những gì PC mang lại cho giới kinh doanh: cung cấp máy tính giá rẻ tới mức mỗi cá nhân có thể sở hữu riêng một chiếc.

Đây là cơ hội thứ ba để IBM đưa ra thương hiệu thứ ba nhưng họ đã không thực hiện.

Không bị cạnh tranh từ IBM, Sun Microsystems đã tăng trưởng nhanh chóng. Sun trở thành công ty trị giá 5 tỷ đô-la, thống lĩnh mặt hàng máy trạm kỹ thuật UNIX.

Kích cỡ không đồng nghĩa với thành công, chính định hướng tập trung mới làm được điều đó. IBM lớn gấp 10 lần Microsoft, nhưng Microsoft có định hướng tập trung còn IBM thì không. Hiện nay, thị phần máy tính cá nhân toàn cầu của IBM đã giảm xuống còn khoảng 10%. Tồi tệ hơn, IBM đã mất vị thế số một trong lĩnh vực máy tính cá nhân và sẽ không bao giờ lấy lại được. Ngôi vị đứng đầu đã rơi vào tay Compaq.

IBM không thu được lợi nhuận từ PC. Tạp chí *Business Week* gọi cách điều hành của IBM là "sự phân chia PC hỗn loạn" và ước tính IBM đã thua lỗ mất 1 tỷ đô-la năm 1994. (Cùng năm đó, Compaq đạt doanh số gần 11 tỷ đô-la và lợi nhuận ròng 867 triệu đô-la.)

Vậy điều gì đã xảy ra? Trong tâm trí khách hàng triển vọng, IBM vẫn là một công ty máy tính trung tâm. IBM đã mất tập trung khi đưa ra loại máy tính cá nhân IBM mà lẽ ra họ phải sử dụng thương hiệu thứ hai cho nó.

Điều mà IBM không làm đã được Apple Computer thực hiện thành công. Apple là tên của loại máy tính cá nhân gia đình và vì vậy không thể chuyển sang tên của máy tính dành cho văn phòng. Vì thế, năm 1984, Apple đã xây dựng một thương hiệu mới (Macintosh) dùng cho văn phòng.

Cái tên đã cản trở IBM đạt được những mục tiêu về PC trước sự

cạnh tranh tập trung hơn. Rick Thoman, Giám đốc mới của IBM Personal Computer, phát biểu: "Chúng tôi làm việc cật lực nhưng không bao giờ đạt được như ý".

Vậy IBM có nên thay đổi tên của Personal Computer không? Tất nhiên là không. Việc lựa chọn thời gian thích hợp rất quan trọng. Bạn không thể quay trở lại quá khứ và thay đổi tên. IBM phải tiếp tục chơi ván bài đã chọn. Họ không thể quay lại và cải tổ kế hoạch hành động.

Ngoài sai lầm về đặt tên, IBM đã mắc hai lỗi chính về kỹ thuật khi tung ra PC. IBM để Microsoft kiểm soát hệ điều hành, phần quan trọng nhất của phần mềm và để cho Intel kiểm soát con chip vi xử lý, trung tâm của phần cứng.

Để sửa chữa sai lầm, IBM đã giới thiệu hệ điều hành OS/2 và con chip PowerPC. Cho tới nay (1996), hãng đã bỏ ra khoảng 2 tỷ đô-la vào hệ điều hành này (hiện nay còn gọi là OS/2 Warp) để thay thế cho MS DOS (còn có tên Windows 95). Chip PowerPC được phát triển trong mối quan hệ hợp tác với Apple và Motorola là sự đầu tư tầm cỡ.

Động thái gián tiếp phá vỡ định hướng tập trung của IBM là gần đây hãng đã xây dựng bộ phận tiêu thụ mới chuyên kinh doanh máy tính gia đình, một thị trường mà Packard Bell thống lĩnh. Ít nhất là IBM nên tập trung vào khách hàng doanh nghiệp, chứ không phải là khách hàng tại gia. Tập trung hẹp hơn là một ưu điểm.

IBM nên làm gì nữa? Nếu không thể quay lại để xây dựng định hướng tập trung đa bước thì thay vào đó họ có thể làm gì? Trước hết, họ cần phải có cái nhìn sâu sắc về công nghiệp máy tính. Trái ngược với nguyên tắc hợp nhất, công nghiệp máy tính tự phân chia làm ba lĩnh vực: phần cứng, phần mềm và chip. Nhìn chung, các công ty phần cứng không thành thạo trong lĩnh vực phần mềm và chip. Sự thất bại của hệ điều hành OS/2 Warp minh chứng rõ nét cho điều này. Các công ty phần mềm cũng không thể làm tốt về phần cứng và chip. Microsoft từng bước chân vào lĩnh vực phần cứng nhưng chỉ thu được chút thành công ít ỏi. Mặt khác, các công ty chip chỉ có thể chuyên về chip dù họ đã cố gắng thâm nhập vào phần cứng. Intel và Motorola tin rằng sản phẩm tốt hơn sẽ mang lại thành công. Nhưng vấn đề không phải nằm ở sản phẩm mà ở nhận thức khách hàng. Một công ty chip không có uy tín như một công ty máy tính dù có tất cả kỹ thuật và kỹ năng sản xuất cần thiết.

Bạn không được nhầm lẫn định hướng tập trung với những điều trên. Tập trung tồn tại trong tâm trí khách hàng và điều khiển hoạt động kinh doanh của bạn.

Lĩnh vực phần mềm của IBM lớn gấp đôi Microsoft. Năm 1994, doanh số phần mềm của Microsoft chưa tới 5 tỷ đô-la, trong khi IBM thu được 11,3 tỷ đô-la. Một nửa hoạt động của IBM là từ phần cứng, nửa còn lại từ phần mềm, dịch vụ, bảo dưỡng và tài chính. Dù có sự phân chia về doanh thu IBM vẫn nên tập trung vào phần cứng.

Tập trung vào cái gì, bán cái gì và kiếm lợi nhuận từ đâu là ba phạm trù khác nhau. Trung bình gần 20% lợi nhuận của các nhà buôn ô tô tại Mỹ đến từ sản phẩm mới. Hoạt động dịch vụ và buôn bán xe cũ chiếm hơn 80%. Liệu họ nên tập trung vào dịch vụ hay xe cũ? Không vào đâu cả. Họ nên tập trung vào sản phẩm xe mới.

Xe mới kéo theo cả dịch vụ lẫn kinh doanh xe cũ. Điều này rất đúng với IBM. Kinh doanh phần cứng kéo theo phần mềm và các dịch vụ.

IBM nên tập trung vào phần cứng. Kinh doanh phần mềm và dịch vụ chỉ là đi theo. (Không có gì đáng ngạc nhiên khi IBM dành 80% doanh số phần mềm đầu tư sang máy tính trung tâm và máy tính trung bình.) Bất kỳ khi nào đầu tư vào phần mềm máy tính cá nhân, họ đều gặp thất bại.

Tờ *Wall Street Journal* gần đây than vãn: "Đó là một trong những bí ẩn của ngành công nghiệp máy tính. Tại sao một nhà sản xuất máy tính lớn nhất thế giới – một công ty thực tế tạo ra thị trường máy tính cá nhân lại bị vấp ngã trong lĩnh vực phần mềm máy tính cá nhân? Những thất bại của IBM bao gồm: Top View – hệ thống cửa sổ cho DOS; Display Write – bộ xử lý word dựa vào ký tự, không bao giờ nâng cấp được lên đồ họa; Office Vision – chiến lược nối kết PC và các ứng dụng PC với hệ thống chủ; LAN Server – hệ thống điều hành mạng."

IBM thúc đẩy liên doanh với Apple nên Taligent và Kaleida đã không bị thất bại. Và tất nhiên là hệ điều hành OS/2 Warp cũng vậy. Năm 1994, tạp chí Infoworld đã gọi OS/2 Warp là "Sản phẩm của năm" trên thị trường hệ điều hành. Năm 1995, PCWorld cũng bình chọn nó là "Sản phẩm của năm". Có thể OS/2 Warp tốt hơn Windows 95. Vậy nó có ảnh hưởng gì không?

IBM đã công bố ý định trở thành "kẻ chơi nghiêm túc" trên thị

trường đa phương tiện tương tác này. Họ đã xuất xưởng CD-ROMs và lên kế hoạch cho nhiều thứ khác nữa. IBM đặt hy vọng nhiều nhất vào CD-ROM mang tên "Những cuộc phiêu lưu của siêu nhân" và show hoạt hình CBS sáng thứ bảy. Chúng ta hãy chờ xem.

Động thái mới đây nhất của IBM là mua lại Lotus với giá 3,5 tỷ đô-la thật điên rồ. Họ quên mất quy luật chiếc thang sẽ không bao giờ giúp lấy lại ngôi vị đứng đầu. Việc mua Lotus điên rồ ngang bằng việc IBM mua lại Rolm và AT&T mua NCR. Một công ty máy tính mua công ty điện thoại (hay ngược lại) có đem lại kết quả không? Khi đó, bạn sẽ bị sa lầy trong đống hỗn tạp thiếu tập trung.

Khách hàng cũng có mối lo ngại tương tự. "Hiện nay, Notes là trung tâm chú ý của Jim Manzi và tổ chức Lotus", Charlie Paulk – Trưởng phòng thông tin công ty Andersen Consulting (nơi có 20 nghìn người sử dụng Notes) nói. Nhưng nếu Notes bị IBM ngốn hết, liệu: "Nó còn tiếp tục giữ vị trí trung tâm mọi sự chú ý nữa không?" Câu trả lời là không. Nó hoàn toàn không được Jim Manzi chú ý nữa. Gần đây, ông đã từ chức khỏi IBM. Công ty nên mua Lotus chính là Microsoft mặc dù chắc chắn Bộ Tư pháp sẽ không đồng ý. Lẽ ra IBM nên để ý rằng Bộ Tư pháp không phản đối việc mua Deal. Khi chính phủ phản đối, đó có thể không phải là vụ mua bán tốt.

Khi Lou Gerstner đến với IBM năm 1993, ông tức tốc tổ chức chuyến tham quan công ty, nhân viên, cơ sở nhà máy và thậm chí cả khách hàng. Sau đó, ông bắt đầu ra quy định. Đây là biện pháp cổ điển mà các chuyên gia lành nghề thường sử dụng. Đặt mọi hoạt động dưới kính hiển vi và sau quyết định cần làm những gì. Tất nhiên, có nhấn mạnh đến giảm quy mô và giảm chi phí. Thực tế, IBM đã làm điều đó.

Vốn tăng và IBM bắt đầu lại kiếm được lợi nhuận mặc dù doanh số không bằng trước đây.

Tuy nhiên, những gì IBM cần cho lâu dài là định hướng tập trung. Trước đây, IBM thiên về một thứ (máy tính trung tâm). Còn hiện nay, IBM kinh doanh mọi thứ liên quan ít nhiều đến máy tính, từ laptop tại Radio Shack cho đến hợp đồng tư vấn nhiều năm với các công ty thuộc danh sách Fortune 500.

Cách làm của Lou Gerstner không chắc chắn phá vỡ định hướng tập trung ở IBM. Hy vọng lớn nhất của ông là đem về lợi nhuận ít ỏi đơn thuần. IBM có thể sẽ trở thành một Sears thứ hai. Một

người khổng lồ với khoản sinh lời nhỏ nhoi, phát triển ì ạch và không có tương lai.

Đó có phải là cách tốt hơn cho IBM? Tôi nghĩ là có. Dưới đây là bản phác thảo cách thức tập trung cho IBM.

Trước hết, hãy quên đi việc tập trung vào dòng sản phẩm duy nhất hoặc một tầng lớp khách hàng nào đó. Chiến lược này khó có thể thực hiện được vì IBM quá lớn và quá phức tạp. Thêm vào đó, đừng nghĩ đến việc thiết lập hàng loạt các thương hiệu nhằm biến IBM thành một General Motors – General Computers Corporation ngay cả khi có thể. Đã quá muộn để theo đuổi chiến thuật này.

Ngoài ra, không nên xây dựng mọi sản phẩm xung quanh dòng sản phẩm chip duy nhất như PowerPC. Đây là một giải pháp tình thế, không có tương lai lâu dài. Điều gì sẽ xảy ra khi chip PowerPC trở nên lỗi thời? Giống như One-Horse Shay, IBM có bị giải tán tất cả không?

Nếu không thể tìm thấy định hướng tập trung trong công ty, hãy nhìn ra ngoài thử xem. Kình địch của IBM là ai? Hầu hết các nhà phân tích đều cho rằng chính là Microsoft. Một lý do khiến IBM đổ quá nhiều tiền vào OS/2 là nhằm cạnh tranh với Windows 95 và Windows NT của Microsoft.

Khi cố gắng tìm định hướng tập trung cho công ty, bạn thường làm một cái gì đó giống như tháo chiếc nơ to và gói gọn mọi thứ trong một cái hộp. Sản phẩm trong công ty có thể rất hấp dẫn song chúng sẽ không là gì khi đem ra ngoài cạnh tranh với các đối thủ khác.

Cách nhanh nhất để tìm thấy định hướng tập trung là xác định được đối thủ. Kinh doanh đồng nghĩa với cạnh tranh. Khi cô lập được đối thủ, bạn cũng phát hiện ra vấn đề của mình. Vậy là rõ ràng bạn đã giải quyết được một nửa vấn đề.

Gestner nói: "Chúng tôi sẽ là một công ty có khả năng cung cấp những giải pháp tổng thể và một phương thức đa ngành, đa sản phẩm tới thị trường". Nhưng liệu khách hàng có gọi điện đến công ty và nói rằng "vấn đề của tôi cần đa bước, đa sản phẩm, toàn bộ giải pháp" không? Khách hàng không muốn và cũng không bao giờ yêu cầu như vậy.

Nếu Microsoft kiểm soát hệ điều hành, họ cũng kiểm soát phần

mềm ứng dụng. Phần cứng trở thành hàng hóa buôn bán và IBM đang gặp khó khăn. Microsoft rõ ràng là kình địch của IBM.

Một trong những điều đáng chỉ trích ở IBM là hãng này đã không thay đổi kịp thời. Thay đổi giúp công ty liên tục xuất xưởng những sản phẩm hot nhất nhưng không phải lúc nào cũng đem lại lợi nhuận. Sự thay đổi là nguyên nhân gốc rễ gây ra nhiều vấn đề trong công ty. Trừ khi định hướng tập trung của bạn là thời trang, còn lại, việc theo đuổi mốt mới nhất chắc chắn dẫn đến thất bại.

Tuy nhiên, các nhà phân tích đã theo dõi thấy sự thay đổi chỉ liên quan đến một khía cạnh trong vấn đề của IBM. IBM vốn đứng đầu ngành công nghiệp máy tính truyền thống. Nếu có sự thay đổi, nhìn chung IBM vẫn là một công ty dẫn đầu trong lĩnh vực này. Lou Gerstner nói: "Chúng tôi sẽ tiếp tục là người đứng đầu ngành công nghiệp". Tôi nghĩ về khía cạnh này, ông đang đi đúng hướng.

Có một chân lý cổ đã nói: "Nếu bạn muốn là người dẫn đầu thị trường, bạn phải dẫn đường cho thị trường." Vậy IBM đang dẫn đường thị trường nào?

"Bất kỳ thứ gì bạn muốn mua, chúng tôi đều có bán" không phải một cách thức hướng tới vị thế dẫn đầu. Hãng dẫn đầu quyết định bán gì cho khách hàng bởi họ có tầm nhìn. Họ là những người dẫn đầu.

"Không ai bị khiển trách khi mua sản phẩm của IBM." Tại sao? Bởi vì IBM đã tư vấn bạn nên mua cái gì và hầu như không bao giờ sai cả. IBM là người dẫn đầu.

Chính cảm giác chỉ đạo này đang trượt khỏi phương cách tiếp cận hiện tại của IBM. Ngành công nghiệp máy tính được hướng đến đâu? IBM nên đặt ra phương hướng cho nó và đi theo. Liệu đó có phải là những gì thuộc về vị thế dẫn đầu?

Nếu Microsoft là kẻ thù, đâu là vấn đề cho ngành công nghiệp máy tính? IBM có thể định hướng vào khía cạnh nào của ngành công nghiệp này?

Đừng nghĩ đến máy tính desktop. Trận chiến đó đã thuộc về Microsoft và Intel.

"Nếu bạn thua trận, hãy thay đổi chiến trường."

Hãy quên đi máy tính trung tâm. Doanh số máy tính trung tâm đã lên tới đỉnh điểm năm 1989 và sau đó đã giảm 50%.

Vậy IBM nên tập trung cái gì? Câu trả lời gợi ý của tôi là "mở". IBM nên thẳng thắn thừa nhận Windows là một hệ điều hành tốt nhưng ngành máy tính khách-chủ cần một hệ điều hành có "sức mạnh công nghiệp".

Hơn nữa, hệ điều hành này không nên "độc quyền" trong sự kiểm soát của nhà cung cấp đơn lẻ. Nó nên "mở", nói cách khác, hệ điều hành này phải là UNIX – hệ điều hành mở duy nhất của ngành công nghiệp máy tính.

Nhưng điều đó đã quá muộn? Microsoft và hệ điều hành Windows gần như đã phủ khắp thị trường ngành công nghiệp máy tính, từ thấp tới cao?

Ai có thể trả lời được câu hỏi này? Không ai có thể dự báo trước được tương lai. Tuy nhiên, dựa trên nguyên tắc của sự chia tách, người ta hy vọng ngành công nghiệp này sẽ phân chia với Windows trên máy tính desktop và UNIX – hệ điều hành hùng mạnh hơn – trên máy tính khách-chủ hoặc lĩnh vực doanh nghiệp.

Điều gì xảy ra cũng phụ thuộc vào những gì mà các công ty sẽ làm. Nếu mọi người chơi chấp nhận tính tất yếu của giải pháp Windows, sau đó điều gì sẽ xảy ra? Mặt khác, nếu một nhà dẫn đầu mới nổi có thể đưa ngành công nghiệp này đi theo một hướng khác thì sau đó khả năng khác sẽ xảy ra.

"Mở" là một khái niệm đầy sức mạnh đối với một nhà dẫn đầu về thị trường máy tính. Những người mua máy tính không muốn quay trở lại quá khứ mà tại đó tất cả các hệ thống máy tính là "độc quyền". Cho dù bạn giao dịch với công ty nào thì cuối cùng bạn cũng phải dừng lại ở một nhà cung cấp duy nhất. Thật là khó khăn để thay đổi nhà cung cấp máy tính mà không nhận ra sự vô ích trong đầu tư của bạn.

Hãy xem xét trường hợp Macintosh. Mặc dù rất tuyệt vời nhưng sản phẩm này lụn bại dần như một máy tính doanh nghiệp chung chung. Không ai cảm thấy hối hận vì mua sản phẩm IBM nhưng người mua Macintosh đã bị mất ăn mất ngủ.

"Mở" cũng là một từ đầy uy lực đối với IBM bởi nó cho phép họ gọi đối thủ Microsoft là kẻ "đóng". Điều này chuyển trận địa từ "Hệ điều hành nào tốt hơn?" sang "Đâu là hệ điều hành mở và đâu là

hệ điều hành độc quyền?" Thật khó để tranh luận rằng hệ thống đóng tốt hơn hệ thống mở.

Tập trung vào "mở" sẽ gây ra những vấn đề. Trước hết, IBM không thể từ bỏ OS/2, hệ thống độc quyền riêng của hãng. Nó không hoàn toàn kém hiệu quả. Thứ hai, nó có nghĩa rằng IBM sẽ phải giải quyết những vấn đề với UNIX. Đây là điều khó khăn nhưng để thật sự cất cánh, cần tập trung vào một biến thể được nhiều người sử dụng.

Ý tưởng sức mạnh thường hoàn toàn đơn giản. "An toàn" (safety) cho Volvo. " Trong một đêm" (overnight) cho Federal Express. "Mở" (open) cho IBM.

Những hãng dẫn đầu phải làm được như vậy để xác lập phương hướng và thuyết phục người đi sau làm theo. Bạn không thể là một người dẫn đầu nếu không có những người đi theo. Vấn đề về UNIX thật lý tưởng cho IBM thể hiện vị thế dẫn đầu. IBM nên đặt sức mạnh đằng sau động thái "mở" và tiến tới đẩy mạnh "tiếng thơm" cho UNIX.

Những người dẫn đầu nên dẫn đường. Và họ dẫn theo một định hướng có lợi cho số đông của ngành công nghiệp máy tính, chứ không phải cho mình. Phát triển hệ thống mở, IBM sẽ nhận được ủng hộ từ đại đa phần ngành công nghiệp, trong đó có giới truyền thông. Và một lần nữa khách hàng lại mua sản phẩm của IBM vì niềm tin vào định hướng mà IBM đang dẫn đường cho ngành công nghiệp máy tính.

Nhưng đáng nói là ý tưởng đơn giản cũng khó được tiếp nhận. Bạn có thể tưởng tượng phản ứng mà tôi gặp phải khi trình bày ý tưởng này với Lou Gerstner và ban lãnh đạo của IBM không?

"Thưa ông Gerstner, tôi có một câu trả lời cho vấn đề của ông. Tôi có một từ sẽ biến công ty ông thành công ty 60 tỷ đô-la."

"Đó là từ gì vậy ông Ries?"

"Mở."

"Xin mời người cố vấn tiếp theo."

14
Băng qua chiến hào

Kaizen là một từ tiếng Nhật có nghĩa là cải tiến liên tục và không ngừng. Trong khi *kaizen* có thể tạo ra những kỳ tích trong dây truyền sản xuất thì nó có thể là thảm họa trong phòng họp của ban giám đốc.

Những người quản lý thường hiểu cải tiến liên tục và không ngừng đồng nghĩa với việc bắt kịp thị trường. "Bất cứ khi nào thị trường phát triển, chúng ta cũng sẽ bắt kịp" là cách diễn đạt thông thường của triết lý này.

Đó là một cái bẫy. Thị trường không bao giờ tự biến đổi. Không ai muốn dùng pin kiềm trong khi trên thị trường chỉ có pin than kẽm. Không ai yêu cầu bia nhẹ, loại ô tô có dẫn động trước, máy tính desktop, đầu ghi âm cassette, cây vợt tennis quá cỡ, thuốc giảm đau acetaminophen, ibuprofen hay naproxen sodium khi các sản phẩm này không tồn tại trên thị trường? Không những thế, các sản phẩm này hầu như bị khách hàng triển vọng phớt lờ cho đến khi nhà sản xuất tìm ra được một công thức chiến thắng. Sản phẩm dẫn đường và thỉnh thoảng thị trường đi theo, nhưng cũng có khi thị trường không chấp nhận.

Khi bạn đi theo thị trường nghĩa là bạn đang đi theo một hoặc nhiều thương hiệu dẫn đầu thị trường và sau đó sẽ quá muộn để bạn được dẫn đầu. Bạn đã mất cơ hội trở thành người chiến thắng vĩ đại.

Thời điểm rất quan trọng. Quá sớm sẽ khiến bạn như là kẻ mông muội sơ khai còn quá muộn thì bạn thành kẻ vô ích. Phần lớn thành công nằm ở khả năng đúng chỗ, đúng sản phẩm, đúng tên và đúng thời điểm.

Thành công là có chiến thuật đúng đắn để "băng qua chiến hào".

Nhiều năm trước, Bayer là loại thuốc số một. Bayer và đối thủ cạnh tranh đã thực hiện *kaizen* mặc dù cả hai không công khai tuyên bố điều này. Họ đã cải tiến liên tục về sản phẩm, đóng gói, quảng cáo, buôn bán và trưng bày.

Anacin đã thực hiện *kaizen*. Sản phẩm kết hợp các thành phần bao gồm aspirin với khẩu hiệu "hồi phục nhanh, nhanh, nhanh".

Bufferin cũng thực hiện kaizen. Sản phẩm có một lớp tráng đặc biệt trên aspirin giúp nó "thân thiện với dạ dày" và "nhanh gấp đôi aspirin".

Vậy ai đã chiến thắng trong trận chiến aspirin? Bayer – hãng phát minh ra mặt hàng này, hay Anacin – sự kết hợp các hương vị, hay Bufferin – aspirin được tráng đệm? Không hãng nào cả. Thuốc giảm đau giành ngôi vị chiến thắng là Tylenol.

Kinh doanh là vậy. Giữa mỗi thế hệ có một chiến hào. Đầu tiên, đó là thế hệ aspirin do Bayer thống trị, sau đó đến thế hệ acetaminophen do Johnson & Johnson thống trị với thương hiệu mang tên Tylenol. Băng qua chiến hào đó là công việc khó khăn nhất trong điều hành.

Tự thân việc định giá thấp hầu như không bao giờ là thuộc tính tốt để định hướng tập trung. Chỉ khi nào giá thấp là kết quả tự nhiên của thuộc tính nào đó trong sản phẩm thì nó mới đóng vai trò yếu tố thúc đẩy.

Đôi khi các công ty cố gắng lật đổ Tylenol. Bristol-Myers đã thử làm việc này bằng thương hiệu Datril với lời chào hàng rằng chất lượng tốt như Tylenol mà giá cả chỉ bằng một nửa. Tylenol giảm giá và Datril dần dần bị biến mất.

Năm 1956, với giá 1.280 đô-la, Volkswagen Beetle rẻ hơn những chiếc ô tô rẻ nhất nước Mỹ tới hàng trăm đô- la. Nhưng người mua vẫn chọn loại xe này vì độ bền và độ tin cậy của nó. Giá thấp là kết quả tự nhiên do kiểu cách không thay đổi, không ý tưởng đặc biệt và thực tế.

Khi một sản phẩm rẻ hơn sản phẩm cạnh tranh của nó, khách hàng triển vọng sẽ tự hỏi : "Tại sao lại như vậy?" Trong trường hợp Volkswagen, câu trả lời thật hiển nhiên. Nó nhỏ, xấu và đáng tin cậy. Đó là lý do vì sao chiếc xe này không đắt. Không có lý do để giá rẻ, khách hàng triển vọng sẽ nghĩ ắt hẳn chiếc xe này không

tốt.

Một công ty "sở hữu" thị trường và sau đó bị thay thế bởi sản phẩm thế hệ mới của công ty khác. Mô hình này liên tục lặp lại. Tại sao sản phẩm thế hệ mới hầu như không bao giờ đến từ thế hệ trước?

Đó là hiện tượng chiến hào. Người dẫn đầu thị trường nghĩ rằng họ có thể mở rộng sản phẩm dẫn đầu của mình sang thế hệ mới. Tuy nhiên, điều này hiếm khi xảy ra.

Atari là hãng dẫn đầu thị trường video game. Sau đó, công ty này cố gắng chuyển thương hiệu Atari sang máy tính cá nhân. Chiến hào giữa video game và máy tính có quá nhiều cản trở.

Trong khi đó, Nintendo với định hướng tập trung thu hẹp đã đảm nhận thị trường video game với sản phẩm thế hệ mới. Những gì Nintendo làm với Atari, Sega với Nintendo chính là bằng phương pháp tiếp cận thế hệ tiếp theo.

Cốt lõi trong phương pháp tiếp cận của Sega là ở chỗ hệ thống 16 bit của nó cao cấp hơn hệ thống 8 bit của Nintendo. 8 bit thêm vào đó là công cụ giúp Sega đào được chiến hào thế hệ tiếp theo. "Tại sao lại cứ phải chọn chiếc máy 8 bit của Nintendo trong khi bạn có thể chọn chiếc 16 bit của Sega?" Đó là một phương pháp tiếp cận đầy sức mạnh.

Ở vị trí cao hơn là Sony Playstation. Với công nghệ 32 bit và lưu trữ CD-ROM, Sony sẵn sàng lặp lại quá trình này. Cái tên Sony là phụ bởi nó thuộc dòng sản phẩm mở rộng và Playstation là tên riêng nhưng ít nhất nó vẫn mang vẻ mới lạ trong mặt hàng này, một cái tên không bị lu mờ bởi quá khứ 16 bit hay 8 bit. Playstation đã đi đúng hướng.

Khi nhảy vào công nghệ 32 bit, Sega và Nintendo gặp hai khó khăn. Họ bị chậm trễ và bị gánh nặng với cái tên 16 bit nên sẽ vô cùng trắc trở khi băng qua chiến hào đó.

Tại sao 3DO Interactive Multiplayer, một máy video game video 32 bit lại không đi đến đâu? Nó được hậu thuẫn bởi AT&T, Time Warner và Matsushita – một công ty được giới báo chí ưu ái và đã thu được chút ít doanh số. Lý do thứ nhất là tên gọi, tạo nên cái tên "thật sự kinh hoàng của mọi thời đại" cùng với MITS Altair 8800, máy tính cá nhân đầu tiên trên thế giới. Lý do thứ hai thuộc về giá cả. Giá ban đầu của 3DO Interactive Multiplayer là 699 đô-la so với Nintendo và Sega chỉ dưới 200 đô-la. Từ khi hạ xuống 399

đô-la, 3DO Interactive Multiplayer đã không thể thoát khỏi nhận thức rằng nó là một video game đặc biệt, chứ không phải là một sản phẩm chủ đạo.

Khái niệm "thế hệ tiếp theo" là một khuôn mẫu có thể được sử dụng bởi bất kỳ công ty nào. Vị thế dẫn đầu trong một ngành công nghiệp hầu như không bao giờ đạt được nhờ chiến lược có tính quy ước "rẻ hơn và tốt hơn".

Tuy nhiên, các công ty vẫn tiếp tục đổ tiền vào cái hang chuột "tốt hơn và rẻ hơn". Phương pháp này bao gồm hai phạm vi: bên trong và bên ngoài. (1) Phạm vi bên ngoài gồm việc chuẩn hóa sản phẩm cạnh tranh để nâng cao chất lượng hơn. (2) Phạm vi bên trong gồm tái cơ cấu quá trình sản xuất nhằm hạ giá thành sản phẩm. Kết quả là: sản phẩm rẻ hơn, tốt hơn so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Eveready đang chế tạo loại pin chất lượng cao hơn trên bờ than kẽm của chiến hào trong khi Duracell xây dựng một pháo đài trên bờ kiềm. Eveready đã mất vị thế dẫn đầu về pin kiềm.

IBM thống trị lĩnh vực kinh doanh máy đánh chữ văn phòng trong khi Wang xây dựng một thành trì vững mạnh về xử lý văn bản. Thật không may, thành trì đó đã không tồn tại lâu. Wang đã mất vị thế dẫn đầu về máy tính cá nhân, chứ không phải về thiết bị xử lý văn bản tốt.

Wang không sản xuất máy tính cá nhân? Chắc chắn là vậy, nhưng bạn không thể băng qua chiến hào với cùng một cái tên. Khách hàng sẽ giữ bạn mắc kẹt trên ranh giới gần của chiến hào cho dù bạn có muốn hay không. Trong tâm trí khách hàng, Wang chỉ có thiết bị xử lý văn bản. Vì thế, Wang không thể trở thành nhà sản xuất máy tính cá nhân. Eveready là thương hiệu pin than kẽm, vì thế nó không thể trở thành thương hiệu kiềm.

Volkswagen là loại xe nhỏ, xấu nhưng đáng tin cậy. Do đó, VW không thể băng qua chiến hào sang loại xe lớn hơn, kiểu cách hơn.

IBM đã không băng qua chiến hào thành nhà cung cấp máy tính cá nhân? Ban đầu thì có bởi họ là những người đầu tiên đặt chân vào thị trường văn phòng và vì họ là IBM, người khổng lồ. Nhưng, vị thế dẫn đầu của họ cũng chẳng kéo dài bao lâu.

Khi băng qua chiến hào với tên tuổi của mình, khối hành lý bạn phải mang theo thật khổng lồ. Bạn có thể gặt hái một vài thành công ban đầu, nhưng về lâu dài, sự thiếu tập trung có thể khiến

bạn bị phá hủy. Hãy cùng nhìn lại thị trường máy tính cá nhân.

AT&T, Digital Equipment, Hewlett-Packard, IBM, Xerox và các công ty trị giá hàng triệu đô-la đã tung ra các dòng sản phẩm máy tính cá nhân. Vậy ai là nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn nhất thế giới?

Compaq là một công ty không mang hành lý khi băng qua chiến hào. Nói cách khác, Compaq có định hướng tập trung vào máy tính cá nhân, còn các công ty khác thì không. Vì thế, nghiễm nhiên Compaq có vị thế mạnh hơn so với các thương hiệu lớn hơn để nắm giữ vị thế dẫn đầu.

Điều này trái ngược với lối tư duy truyền thống. IBM, công ty lớn hơn, lâu đời hơn vốn được cho là thương hiệu tốt hơn Compaq. Vì vậy, nếu Compaq bán được lượng máy tính cá nhân vượt qua IBM thì sự khác nhau nhất định phải nằm trong sản phẩm, giá cả hoặc marketing. Có thể là cả ba yếu tố này. Đây là trọng tâm của vấn đề.

Những gì tôi đang gợi ý ở đây là sự khác biệt trong định hướng tập trung. Compaq với định hướng thu hẹp được nhận thức như một chuyên gia. IBM thì không. IBM là nhà sản xuất đa ngành. Sau một thời gian dài, kinh doanh không còn là trận chiến giữa các sản phẩm nữa mà thay vào đó là sự định hướng tập trung, và một công ty với định hướng tập trung thu hẹp thường là người chiến thắng.

Đây là một luận cứ vòng tròn, luôn quay trở lại cùng vấn đề: Thế còn sản phẩm thì sao? Chắc chắn chất lượng sản phẩm có liên quan đến thành công về doanh số.

Cạnh tranh là nhà phân chia công bằng vĩ đại. Hãy vào một quầy hàng máy tính và so sánh các thương hiệu khác nhau. Bạn có nhận thấy sự khác biệt to lớn nào không? Hãy đặt câu hỏi này cho người bán hàng. Bạn có lạc giữa những sự khác biệt lớn về chất lượng của các thương hiệu không?

Cạnh tranh thật khốc liệt. Các công ty thường xuyên sao chép những tính năng tốt nhất trong sản phẩm của công ty đối thủ. Hệ điều hành Macintosh được Microsoft sao chép về mặt hệ thống điều hành, ban đầu với Windows và sau đó là Windows 95. Mỗi sự phát triển về sản phẩm được khách hàng chấp nhận hoàn toàn bị sao chép bởi cạnh tranh.

Thứ duy nhất cạnh tranh không thể sao chép là tên tuổi. Điều đó là phạm luật. Vì vậy, khi sản phẩm ngang sức nhau, sự khác biệt

duy nhất giữa chúng là cái tên. Và khách hàng nghĩ rằng chuyên gia sản xuất sản phẩm chất lượng tốt hơn là nhà sản xuất đa ngành.

Sau đó, các chuyên gia trở thành thương hiệu bán chạy nhất trong mặt hàng này, một lần nữa củng cố nhận thức hãng có sản phẩm tốt hơn. Đương nhiên như vậy bởi khách hàng tin rằng thương hiệu bán mạnh nhất đồng nghĩa với chất lượng sản phẩm tốt hơn.

Cách chống lại các chuyên gia là thiết lập một dòng sản phẩm mới của riêng bạn, sau đó đào một chiến hào để ngăn cản nhà sản xuất đa ngành và dành thời gian để thống lĩnh dòng sản phẩm mới này trước khi đối thủ cạnh tranh khác phát triển.

Đôi khi các chuyên gia không bao giờ xâm lấn đến và dòng sản phẩm này được thống lĩnh bởi một nhà sản xuất đa ngành. Khi điều này xảy ra, các công ty lại ca ngợi sức mạnh của nơi mở rộng dòng sản phẩm mà quên mất tình cảnh "kẻ chột làm vua xứ mù".

Bia nhẹ chiếm 43% tổng khối lượng bia nước Mỹ. Hãng bia nhẹ lớn đầu tiên là Miller Lite, được giới thiệu năm 1975. Sau đó đến một loạt loại bia nhẹ khác: Schlitz Light, Stroh Light, Coors Light, Michelob Light. Mãi tới năm 1982, Anheuser-Busch mới giới thiệu bia nhẹ Bud Light.

Miller Lite có điểm mạnh là người đầu tiên băng qua chiến hào từ loại bia thông thường sang bia nhẹ. Nó cũng có ưu điểm nhờ chương trình quảng cáo rầm rộ, nổi tiếng nhất và chưa từng có trong lĩnh vực quảng cáo bia. Chiếu cảnh các vận động viên cao tuổi đang tranh luận với nhau về chất lượng của Miller Lite, đoạn phim quảng cáo này tập trung vào một trong những phương châm vang dội mọi thời đại: "Hương vị tuyệt vời, giảm chất hỗn tạp". Nhược điểm duy nhất của Miller Lite nằm ở chỗ nó là sự mở rộng dòng sản phẩm. Miller đã cố gắng sản xuất một loại bia đứng trên hai bờ chiến hào.

Vậy, đâu là loại bia nhẹ bán chạy nhất nước Mỹ ngày nay? Liệu có phải thương hiệu đầu tiên trong lĩnh vực này không? Câu trả lời là không. Hay thương hiệu có đoạn quảng cáo đáng nhớ nhất? Cũng không phải. Mà đó chính là Bud Light với lợi nhuận 10% và tăng đều đặn hàng năm. Budweiser là thương hiệu bia thường bán chạy nhất.

Khi khách hàng băng qua chiến hào từ loại bia bình thường sang loại bia nhẹ, mục đích đầu tiên của họ là mua một thương hiệu

chuyên biệt. Vì không tìm thấy nó, họ đã dừng lại ở phiên bản loại nhẹ của loại bia bình thường.

Vì Budweiser là loại bia thường bán chạy nhất, Bud Light chắc chắn trở thành loại bia nhẹ bán được nhiều nhất khi thiếu sự cạnh tranh tập trung.

(Thành công của Bud Light là may mắn nhưng Anheuser-Busch lại không gặp may. Doanh số từ bia Budweiser thường đã giảm hàng năm có thể do việc mở rộng dòng sản phẩm Bud Light.)

IBM là thương hiệu máy tính trung tâm bán chạy nhất. Nếu không có Compaq, không có Apple, không có Packard Bells, không có sự cạnh tranh tập trung, khi đó IBM sẽ là thương hiệu máy tính cá nhân bán chạy nhất với lợi nhuận cao.

Nếu bạn là người dẫn đầu và bạn tin tưởng vào việc mở rộng dòng sản phẩm, khi ấy chiến lược theo đuổi chính là chạy theo tất cả các nhà cạnh tranh cũng gây ra sai lầm tương tự.

Trong số 40 thương hiệu bia nhẹ bán chạy nhất nước Mỹ, chỉ có hai thương hiệu không phải là từ việc mở rộng dòng sản phẩm. Nhưng cả hai đều sử dụng từ "nhẹ" trong tên của mình. Đây là nhược điểm trầm trọng vì chúng ám chỉ rằng chúng là dòng sản phẩm mở rộng. Mặc dù có vấn đề này, nhưng cả hai vẫn phát triển rất tốt.

Băng qua chiến hào rõ ràng cần một cái tên hoặc thương hiệu thứ hai. Nhưng nhiều công ty vẫn ngoan cố chống lại phương pháp đó. Trong một số trường hợp, họ thà sử dụng tên công ty tầm thường hơn là đặt cái tên mới có tiềm năng. (Ít nhất, IBM đã có tên tuổi khi họ quyết định sử dụng nó cho mặt hàng máy tính cá nhân.)

Hãy xem xét trường hợp dịch vụ chuyển tiền của Western Union tại thời điểm giữa thập kỷ 1980. Western Union đã có cơ sở vật chất, kinh nghiệm và nhân lực để cạnh tranh trong thị trường điện thoại đường dài. Đó là thị trường đang bùng nổ và nhiều công ty sẽ có lợi từ nó. Tuy nhiên, Western Union vẫn không có chỗ đứng. Tập đoàn này tự tin tung ra dịch vụ điện thoại đường dài dưới cái tên Western Union. Vụ kinh doanh này không đi đến đâu. Đến năm 1988, Western Union đã thua lỗ tới 600 triệu đô-la để từ bỏ hoạt động kinh doanh điện thoại đường dài. Nhắc đến sự từ bỏ này, Giám đốc điều hành của hãng là Robert Amman phát biểu: "Chúng tôi không muốn kinh doanh trong một thị trường

quá rộng lớn mà chúng tôi là một người chơi quá nhỏ bé. Làm thế nào để có cơ cấu chi phí giống như AT&T? Chúng tôi không có cách nào để sinh lời và cạnh tranh với AT&T."

Quy mô, cơ cấu chi phí và những yếu tố hữu hình khác là những lý do mà một công ty thường đưa ra khi việc thâm nhập thị trường nào đó bị thất bại. Hầu như không ai chịu thừa nhận "chúng tôi đã sai lầm ở cái tên". Thực tế, bạn không thể băng qua chiến hào điện thoại với cái tên của điện tín.

Thậm chí còn tồi tệ hơn khi khách hàng coi cái tên Western Union thật lỗi thời. Hoạt động chuyển tiền của Western Union vẫn thông qua đường dây, một khái niệm hết sức lỗi thời trong nền kinh tế phi tiền mặt hiện nay. Khi công ty mẹ (New Valley) bị phá sản, dịch vụ chuyển tiền Western Union được bán với giá đáng kinh ngạc 1,2 tỷ đô-la.

Tất nhiên, tên riêng là vấn đề khác. "Mặt khác, chúng tôi có tên công ty lớn để đặt cho nhiều sản phẩm khác nhau. Nhưng, chúng tôi không dùng nó cho mọi sản phẩm mình có. Chúng tôi có thể kiếm được nhiều hơn khi tìm được một cái tên khác."

- Donald Trump đã nghĩ vậy và ông vẫn đi theo quan điểm đó;
- IBM cũng tương tự Donald Trump;
- AT&T có nghĩ đến nhưng vẫn còn chần chừ.

Hãy gọi nó là lòng trung thành hay lòng tự ái, một cảm giác thường thấy ở các công ty Mỹ ngày nay. Mọi tập đoàn lớn đều nghĩ rằng họ có một cái tên vĩ đại, được hàng triệu khách hàng trên thế giới tôn sùng.

Và họ có thể làm được như vậy. Nhưng cách để tăng sức trọng lượng cho cái tên là thu hẹp định hướng tập trung. Khi bạn mở rộng, cái tên sẽ bị yếu đi.

Tektronix là nhà sản xuất máy hiện sóng lớn nhất toàn cầu nhưng vội vã chuyển sang lĩnh vực máy tính và đã không mấy thành công. Tektronix đã bỏ tới hơn 150 triệu đô-la để bước vào lĩnh vực kinh doanh kỹ thuật hỗ trợ máy tính đang phát triển nhanh. Chỉ riêng động thái này khiến họ mất đi 5 triệu đô-la.

Vậy Tektronix phải làm gì? Để băng qua chiến hào từ máy hiện sóng sang máy tính cần làm được hai điều sau: (1) phải đi theo

một ý tưởng hay khái niệm có thể; (2) tìm một cái tên mới.

Cả hai yếu tố quan trọng này lại không nhận được nhiều sự chú ý của một tập đoàn. Họ thường xây dựng sản phẩm tốt hơn để nó có khả năng "tự rao bán".

Nhiều nhà tư vấn quản lý đã chỉ ra rằng công ty sẽ nổi lên với mô hình kinh doanh trong tương lai hầu như không bao giờ giống các công ty đang nổi trong ngành công nghiệp bình thường hiện nay. Đó không phải là vì các công ty chủ đạo ngày nay thiếu thông minh và thiếu ý tưởng, các công ty trong danh sách Fortune 500 luôn tràn đầy ý tưởng về sản phẩm mới, và họ có quá nhiều ý tưởng hay để theo đuổi hiệu quả.

Thế nhưng, rất ít những ý tưởng này thành công bởi ban lãnh đạo các công ty này không chịu xem xét chiến hào giữa hoạt động kinh doanh hôm nay và cơ hội ngày mai. Băng qua chiến hào này là thách thức lớn nhất cho một giám đốc điều hành.

Vấn đề này dễ bị hiểu lầm. Có thể, bạn đã gặp những công ty sử dụng tên hiện có để băng qua chiến hào và đạt được vị thế lãnh đạo trong một ngành mới. Có thể phân chia họ thành hai loại sau:

Loại thứ nhất, những công ty tìm thấy lãnh thổ thế hệ tiếp theo chưa bị đóng chiếm. Thật dễ dàng để chiếm được một thành trì không có phòng thủ. Nếu không bị cạnh tranh, kẻ chinh phục sẽ có thời gian để củng cố khả năng phòng thủ. Lúc đó, nếu kẻ cạnh tranh dùng một cái tên mở rộng dòng sản phẩm, chiến thắng chắc chắn sẽ thuộc về công ty đã sử dụng tên hiện tại để băng qua chiến hào.

Loại thứ hai là các công ty ẩn danh. Công ty bạn đã nổi danh trong nhiều thập niên, lúc này rất ít người biết đến cái tên mới được đặt cho lãnh thổ thế hệ tiếp theo. Ẩn danh là một sáng kiến khi lên kế hoạch di chuyển tới thế hệ tiếp theo. Tốt hơn hết, đừng nêu tên nếu chẳng may phạm phải sai lầm.

Marlboro đã trở thành loại thuốc lá bán chạy nhất thế giới vì nó hướng đến tầng lớp cao bồi và có vẻ rất "cơ bắp". Thật tự hào khi trước đó Marlboro chỉ là loại thuốc lá dành cho nữ giới. Thật dễ dàng di chuyển từ lãnh thổ này tới lãnh thổ kia. Thật dễ dàng để băng qua chiến hào.

Thực tế, vì là loại thuốc lá dành cho phái nữ và rất ít người biết nên Marlboro đã tận dụng sự không nổi tiếng này và dễ dàng dịch chuyển để chiếm lấy thị trường thuốc lá cho nam giới.

Bạn muốn có một cái tên nổi tiếng hay không nổi tiếng? Tất cả chỉ phụ thuộc vào những gì bạn muốn làm với nó mà thôi. Nếu tâm trí bạn gắn chặt vào một sản phẩm hoặc một khái niệm (như Xerox và máy copy), thì thật khó sử dụng cái tên nổi tiếng để băng qua chiến hào và chuyển sang loại sản phẩm mới như máy tính.

Thông thường, một công ty sẽ sử dụng cái tên mới như thứ vũ khí duy nhất khi kinh doanh sản phẩm mới. "Nếu chúng tôi không dùng cái tên nổi tiếng của mình cho sản phẩm mới này, nó có thể sẽ không thành công", vị giám đốc điều hành sẽ nói như vậy. Vậy đâu là con đường đúng đắn? Ngoại trừ cái tên, công ty đó vẫn còn nhiều điều khác để khai thác.

Thay vì đưa ra một dòng sản phẩm mở rộng mà không có cơ hội thành công, công ty nên quay trở lại bảng cơ cấu để cùng xem xét liệu có nên tiến đến một thị trường mới không. Và tất nhiên, cần đặt tên mới cho thị phần mới ấy.

Thời gian tạo ra cơ hội. Đôi khi, bạn có thể thành công không phải vì tốt hơn mà do "trẻ hơn". Pierre Cardin là một tên tuổi thời trang nam khá lớn trước khi Ralph Lauren xuất hiện. Hiện nay, Tommy Hilfiger đang trong quá trình trở thành tên tuổi lớn tiếp theo trong ngành công nghiệp thời trang. Trong 4 năm, doanh số của Hilfiger đã tăng vọt gấp 6 lần, lên 321 triệu đô-la. Thậm chí, thu nhập ròng còn tăng nhanh hơn, tới 41 triệu đô-la.

Tommy đã chọn thời điểm rất hợp lý. Không quá sớm hay quá muộn. Miễn là có đủ thời gian, luôn luôn có cơ hội cho một công ty mới xuất hiện và tuyên bố mình là công ty thế hệ tiếp theo.

Tuy nhiên, cách dễ nhất để chiếm lấy vị thế dẫn đầu là công bố một thay đổi kỹ thuật, giúp công ty bạn khác hẳn với công ty dẫn đầu trước đó.

Hãng Schwinn 100 năm tuổi trước đây "sở hữu" 25% thị trường xe đạp Mỹ. Sau đó, vào năm 1974, Gary Fisher đã sản xuất chiếc xe đạp địa hình đầu tiên với hàng bánh răng rộng, phanh ăn, bộ sang số bằng tay và cần điều khiển phanh mô tô. Ông gọi tác phẩm của mình là "xe đạp leo núi" và tuyên bố Schwinn không bao giờ sản xuất loại xe này.

Một loạt các nhà sản xuất xe đạp leo núi thâm nhập thị trường này. Ba nhà đứng đầu hiện tại đều có một mảnh đất khác nhau. Trek tiên phong sử dụng khung xe cac-bon. Cannondale sử dụng khung nhôm. Còn Specialized Bicycle Components và nhà sáng

lập nó là Mike Sinyard chuyên xe đua leo núi.

Đến năm 1992, 2/3 số xe đạp dành cho người lớn là xe leo núi và Schwinn đã bị phá sản.

Với ban giám đốc mới, Schwinn đang cố gắng quay lại hoạt động kinh doanh xe đạp, đương nhiên là với loại xe leo núi. Các nhà phân tích cho rằng nếu hãng này muốn thâm nhập mạnh mẽ, nhanh chóng vào thị trường này thì cần phải thay đổi nhận thức trong giới xe đạp. "Chúng tôi đứng trước một thách thức về hình ảnh" – Giám đốc marketing Schwinn nói.

Nhưng bạn không thể thay đổi nhận thức ăn sâu trong tâm trí. Ngày hôm qua, Schwinn cần một cái tên mới để băng qua chiến hào xe đạp leo núi. Hôm nay, việc đó đã quá muộn, chiến hào đã quá sâu. Shwinn cần một định hướng tập trung mới, có thể loại xe cấp thấp hoặc xe dành cho trẻ em.

Digital Equipment đang cố gắng băng qua chiến hào từ những máy trạm 32 bit lên 64 bit. Hãng đã có một loại chip mới mang tên Alpha và dòng máy trạm AlphaStation. Trong đó, AlphaStation 600 được quảng cáo là "máy trạm nhanh nhất thế giới". Thật không may, AlphaStation 600 không được nhắc đến như một máy trạm 64 bit.

Như hầu hết các sản phẩm công nghệ cao trên thị trường ngày nay, sự tăng tốc thường nằm ở việc xây dựng chất lượng và hiệu quả hoạt động. Digital tuyên bố hoạt động tốt hơn Sun, Silicon Graphics và Hewlett-Packard. Có thật như vậy không? Có thể nhưng cũng không liên quan. Nhu cầu cấp bách của Digital là chế tạo sản phẩm "thế hệ tiếp theo" 64 bit. Digital đã thất thủ trong trận chiến 32 bit và phải lập chiến trường 64 bit.

Có bốn điều cơ bản cần làm để một công ty băng qua chiến hào thành công : (1) hành động sớm; (2) phát triển một sản phẩm mới hoàn toàn; (3) đặt tên mới cho sản phẩm mới; (4) dịch chuyển táo bạo.

Đó là điều mà Microsoft đã rất thành công với Windows 95. Song họ có tuyên bố Windows 95 là hệ điều hành tốt hơn sản phẩm Windows hiện tại không?

Điều này gián tiếp đúng nhưng thiên về khía cạnh phần mềm thế hệ tiếp theo. Nó tạo cảm giác tất yếu, thậm chí đôi khi là sự chấp

nhận gượng ép xét về phía khách hàng.

(Có câu chuyện về một cựu thuyền viên đã từng phàn nàn về những chiếc thuyền hơi nước xấu xí, bẩn thỉu lại đảm nhận hoạt động giao dịch thương mại xuyên Đại Tây Dương. Một người nghe chuyện đáp: "Đúng là như vậy nhưng đó là thời đại của thuyền hơi nước. Và vào thời kỳ nào thì ông phải thích ứng theo thời ấy thôi".)

Encyclopaedia Britannica là "chiếc thuyền" từ điển bách khoa toàn thư đẹp với 32 chương, được bán với giá 1.500 đô-la trong khi thời điểm đó bạn phải bỏ ra khoảng 55 đô-la để mua Encatar – đĩa CD-ROM bách khoa toàn thư của Microsoft. Vì thế, Britannica bán được 117 nghìn bộ năm 1990 và 51 nghìn bộ vào năm 1994. Trong 3 năm (1993-1996), công ty đã thua lỗ khoảng 22 triệu đô-la trong khi doanh số khoảng 1,6 tỷ đô-la.

Chắc chắn, Britannica cũng có đĩa CD-ROM, nhưng với giá 995 đô-la, nó không có âm thanh đa phương tiện và đồ họa như các đối thủ cạnh tranh.

Không sớm thì muộn mọi công ty đều phải đối mặt với vấn đề như Britannica. Sản phẩm hiện tại (từ điển bách khoa) bị đe dọa bởi sản phẩm thế hệ tiếp theo (CD- ROM). Khi gặp tình huống này bạn nên làm gì?

HÀNH ĐỘNG SỚM

Nếu có thể, bạn nên là người biến sản phẩm của mình thành lỗi thời chứ không để đối thủ làm việc đó. "Kẻ do dự sẽ thua." Tất cả các công ty đều sẵn sàng hướng ngoại và cạnh tranh với khách hàng nhưng vẫn do dự cạnh tranh với chính mình. Họ nên nhớ một châm ngôn cổ: "Khi cạnh tranh với bản thân có nghĩa là bạn đang đánh một trận chiến mà mình không thể thua."

Thật ra, Britannica là một trong những công ty đầu tiên bước vào lĩnh vực bách khoa toàn thư CD-ROM khi họ công bố *Comptons MultiMedia Encyclopedia* năm 1989. Nhưng họ đã chán nản và bán lại nó cho công ty The Tribune vào năm 1993 (cũng vào năm này, Microsoft giới thiệu Encarta).

PHÁT TRIỂN MỘT SẢN PHẨM MỚI HOÀN TOÀN

Bayer không được thay thế bởi một loại aspirin cải tiến mà bởi thuốc acetaminophen Tylenol.

Schwinn không được thế chỗ bởi loại xe đạp đường phố đã cải tiến. Nó đã bị xe đạp leo núi Trek chiếm chỗ.

Atari không bị lỗi mốt trước một video game 4 bit cải tiến mà trước Nintendo, video game 8 bit.

ĐẶT TÊN MỚI CHO SẢN PHẨM MỚI

Bạn không thể băng qua chiến hào với một cái tên níu giữ vị thế hiện hành của mình. Cần cái tên mới để tạo nên sự chuyển giao rõ rệt.

Bayer đã cố giới thiệu acetaminophen Bayer, một sản phẩm thuốc giảm đau không giống aspirin. Nhưng đây là cách mở rộng dòng sản phẩm không hiệu quả, sản phẩm này cũng không đi tới đâu.

Bạn không thể băng qua chiến hào với cái tên hiện có trừ phi bạn là người đầu tiên hoặc rất may mắn. Cái tên có ý nghĩa hơn chất lượng, dịch vụ và các thuộc tính "mềm" khác. Cái tên cũng đại diện cho một sản phẩm hay mặt hàng đặc thù.

Nhắc đến Bayer là nhắc đến aspirin, nhắc đến IBM là nhắc đến máy tính trung tâm, đến Hershey là sô-cô-la, đến Prudential là bảo hiểm, và Wrigley là kẹo cao su.

Hầu hết các công ty trên thế giới đều có định hướng tập trung. Nhưng họ khăng khăng xói mòn nó bằng việc đẩy cái tên đang có vào lĩnh vực hoạt động mới. May thay, khách hàng đã giúp các công ty giữ vững định hướng tập trung bằng cách khi chống lại sự xâm lấn ấy.

DỊCH CHUYỂN TÁO BẠO

Bạn không thể nhút nhát hay hời hợt nếu muốn chiếm lĩnh vị thế cao ở phía bên kia chiến hào.

Để ra mắt Aleve, Procter & Gamble đã phải bỏ ra 100 triệu đô-la trong năm đầu tiên, trong đó 60 triệu đô-la dành cho quảng cáo.

Để tung ra Acura, Honda đã thiết lập một dây chuyền phân phối trên toàn quốc, tách biệt hoàn hoàn với các đại lý xe Honda.

Để giới thiệu một tên tuổi thiết kế mới toanh không nổi tiếng và hầu như không có doanh thu, Tập đoàn Tommy Hilfiger đã chi 20 triệu đô-la cho quảng cáo.

Sự táo bạo là rất hiếm. Phương châm của nhiều công ty dường như là: Hành động tùy cơ ứng biến.

Lịch sử quân sự soi tỏ cụ thể vấn đề này. Nhà tư tưởng quân sự Carl von Clausewitz viết: "Nhiều người cho rằng một nửa nỗ lực vẫn có thể hiệu quả. Một cú nhảy nhỏ dễ dàng hơn cú nhảy lớn, thế nhưng không ai muốn băng qua chiến hào rộng chỉ bằng một nửa bước."

Bất kỳ khi nào để ý, bạn hiếm khi tìm thấy những người thắng lớn khi chơi game theo kiểu "tùy cơ ứng biến". Hãy bước vào thế giới golf. Một thập niên trước, những tên tuổi lớn về golf gỗ là Wilson, MacGregor, Spalding và golf sắt là Karsten Manufacturing (Ping). Mỗi năm, các tên tuổi lớn này nổi lên với những cải tiến nho nhỏ trong sản phẩm, rất giống thay đổi mô hình hàng năm ở ngành công nghiệp ô tô.

Sự xuất hiện của Ely Callaway, 61 tuổi, nguyên Chủ tịch Burlington Industries, đã đẩy các nhà dẫn đầu vào cảnh gian truân. Thay vì thay đổi nhỏ giọt, năm 1991, Callaway giới thiệu Big Bertha, cây gậy golf ngoại cỡ. Hiện nay, Callaway là nhà sản xuất thiết bị golf lớn nhất nước Mỹ với doanh số hàng năm 449 triệu đô-la và lợi nhuận 78 triệu đô-la.

Callaway chỉ cải cách kích thước gậy golf còn Cobra Golf cải tiến bằng việc tăng nhiều sắt. Hiện nay Cobra là thương hiệu số một về vợt sắt cao cấp. Cả Callaway và Cobra đều minh họa sức mạnh của phương pháp tiếp cận thế hệ tiếp theo, khác hẳn với phương pháp gia tăng chỉ giới thiệu một sản phẩm mới đã cải thiện.

Những câu lạc bộ ngoại cỡ mới này có tăng trưởng ổn định không? Thật khó để dự đoán. Trong vòng 25 năm qua, điểm thắng trung bình của những tay golf chuyên nghiệp đã được cải thiện qua từng ván chơi. Điều đã được cải thiện chính là nhận thức về Callaway và Cobra, được biết đến rộng rãi như các câu lạc bộ golf thế hệ tiếp theo.

Wilson, MacGregor và Spalding có ăn ngon ngủ yên trước sự biến chuyển này không? Giới truyền thông nhanh chóng phê phán rằng "họ đã không thay đổi kịp". Tuy nhiên, bạn không thể băng qua chiến hào sang thế hệ tiếp theo chỉ bằng cách thay đổi sản phẩm. Bạn còn phải đặt tên mới nữa.

Năm 1976, tập đoàn Prince đã sản xuất loại vợt tennis kích cỡ lớn hơn loại thường 57%. Scoffers gọi nó là "cây vợt của những kẻ lừa

đảo" nhưng nó đã nhanh chóng chiếm 30% thị trường vợt tennis chất lượng.

Các công ty hàng đầu thận trọng hơn. Với họ, sự thay đổi gia tăng được xem như an toàn hơn. "Tại sao lại đặt mọi may rủi lên một câu lạc bộ ngoại cỡ? Điều gì sẽ xảy ra với các câu lạc bộ hiện tại của chúng tôi? Nếu như sản phẩm mới không bán được thì sao?"

Tất cả những câu hỏi này khiến các công ty hàng đầu không dám táo bạo băng qua chiến hào. Đó là lý do tại sao bạn tiếp tục nhìn thấy sự phô trương của các tên tuổi mới như Callaway, Cobra, Compaq, Sega và Trek vẫn phất lên và tạo ra nhiều định hướng tập trung thế hệ tiếp theo.

Và sự phô trương này chắc chắn vẫn còn tiếp tục cho tới khi các công ty hàng đầu đưa ra những chiến lược tương tự. Họ nên giới thiệu sản phẩm thế hệ tiếp theo với những cái tên mới giống như Honda tung ra Acura.

Chiến lược này vừa táo bạo mà vẫn an toàn. Bạn có thể đưa ra một thương hiệu mới mà không phải tính đến ảnh hưởng của nó đối với thương hiệu hiện tại. Giả như thương hiệu mới thất bại, nó sẽ không ảnh hưởng đến tiếng tăm thương hiệu đang có.

Các công ty hàng đầu thường do dự trước hành động táo bạo. Công nghiệp sản xuất thiết bị trượt tuyết là minh chứng mới nhất cho quan điểm này. Các tên tuổi hàng đầu như Salomon, Rossignol và Atomic đã giác ngộ được tình thế rất sớm. Vào thập kỷ 1980, tại Stratton, Vermont, Jake Burton đã chế tạo một thiết bị xuống dốc mà ông gọi nó là "ván tuyết".

Ngày nay, lướt ván tuyết đã phát triển nhanh chóng và tập đoàn Burton Snowboards là hãng đứng đầu với 1/3 thị phần. Và vì 80% số người lướt ván tuyết ở độ tuổi dưới 25, nên sự tăng trưởng này chắc chắn sẽ còn tiếp tục. Lướt ván tuyết là môn thể thao thế hệ tiếp theo.

Ngành trượt patanh cũng bị lu mờ trước một sản phẩm thế hệ tiếp theo. Được sáng lập bởi một cựu cầu thủ hockey chuyên nghiệp, công ty Rollerblade với khái niệm trượt patanh đường thẳng đã "làm mưa làm gió" ở lĩnh vực này. Và điều gì đã xảy ra với các nhà sản xuất giày trượt truyền thống? Họ đã bị bỏ lại đằng sau.

McGraw-Hill là ví dụ khác về một công ty đáng xấu hổ vì không băng qua được chiến hào. Nhiều năm trong thập kỷ 1980, McGraw-Hill đã thực hiện một kế hoạch sai lầm: giảm tập trung

vào xuất bản in ấn mà mở rộng sang thông tin điện tử. Nhưng, việc băng qua chiến hào này có nhiều khó khăn hơn McGraw-Hill dự tính.

Thay vì thành lập hoạt động điện tử tách biệt với một cái tên khác, công ty này đã đi làm ngược lại. Họ tự tái tổ chức, biến mình thành các nhóm tập trung thị trường: nhóm "năng lượng", nhóm "vận tải", thậm chí có cả nhóm tập trung thị trường "quản lý" và nhiều nhóm khác. McGraw-Hill trở thành một "tua-bin thông tin". Dữ liệu chuyển vào một đầu của tua-bin, được xử lý nhào trộn, sau đó đi ra ở đầu kia dưới nhiều dạng sản phẩm thông tin đa dạng. Thế nhưng mọi thứ đều không diễn ra như kế hoạch và công ty lại quay về kiểu tổ chức truyền thống hơn.

Trong khi tua-bin thông tin đang xẹp hơi, McGraw- Hill đã bỏ lỡ sự chuyển giao lớn về phương hướng xuất bản thương mại trọng tâm. Cuộc cách mạng điện tử tạo ra cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh xâu xé lĩnh vực xuất bản tạp chí. Và McGraw-Hill, nhà xuất bản tạp chí thương mại đứng đầu nước Mỹ một thời, đã bị bỏ xa ở phía sau. Hiện nay, doanh thu hàng năm của công ty (420 triệu đô-la) trượt dài phía sau so với International Data Group (910 triệu đô- la) và Ziff-Davis (820 triệu đô-la). CMP Publications (320 triệu đô-la) cũng đang phát triển nhanh chóng, dần thu hẹp khoảng cách với McGraw-Hill.

Tuy nhiên, không phải các show dạng tạp chí không thể thành công trên truyền hình mà chính là các tên tuổi dạng tạp chí không thể thành công trên truyền hình. Điều cần thiết nằm ở bản sắc truyền hình tách biệt.

Hãy trở lại với Easman Kodak, một tên tuổi lớn về phim nhiếp ảnh. Một thập niên trước, Kodak có doanh số 10,6 tỷ đô-la và thu nhập ròng là 923 triệu đô-la. Hiện nay, Kodak có doanh số 16,9 tỷ đô-la và thu nhập ròng là 557 triệu đô-la. Doanh số tăng 60% trong khi lợi nhuận giảm 40%.

Trong những năm 1980, Kodak đã 5 lần tái cơ cấu để tìm hiệu quả cao hơn. Hãng đa dạng hóa với máy tính, dược phẩm, đồ gia dụng, thậm chí cả pin. George Fisher, Giám đốc điều hành mới của hãng, tìm thấy một định hướng tập trung, đó là: "Hình ảnh đem đến cho Kodak những cơ hội to lớn về thành công và tăng trưởng lâu dài. Để đạt được thành công tối đa, chúng tôi rút ra rằng phải dồn mọi cơ sở nguồn lực vào cơ hội hình ảnh và phá bỏ kinh doanh phi trọng tâm."

Bạn không thể thành công bằng cách đặt mọi thứ dưới một cái tên hoặc một khái niệm chung chung. Nếu muốn băng qua chiến hào bước sang thế hệ tiếp theo, bạn phải tạo ra một bản sắc thế hệ tiếp theo, tách biệt. Bạn cần một định hướng tập trung thứ hai.

Hiện tại, hơn 80% doanh thu hiện nay của Kodak là nhờ vào các sản phẩm nhiếp ảnh dựa trên halic bạc, truyền thống và phim cho camera. Thị trường của Kodak nằm ở đó. Thế giới có 450 triệu người dùng camera, tất cả đều muốn mua phim. Đồng thời, một nửa nhân loại cần chụp ảnh.

Thêm vào đó, George Fisher đã đi đúng hướng. Ông đặt tất cả sản phẩm số Kodak vào một đơn vị mới và thuê Carl Gustin, nguyên Giám đốc điều hành marketing Apple Computer và Digital Equipment, điều hành. Kodak Digital Science là tên của đơn vị mới trên. "Chúng tôi cần đòn bẩy thương hiệu chủ chốt Kodak đi lên đồng thời mô tả năng lực số mới của mình", Gustin nói.

Kodak có hy vọng nhiều không khi băng qua chiến hào sang tương lai số với một cái tên nhiếp ảnh? Không nhiều lắm. Đặc biệt khi hãng phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt. Hàng trăm công ty trên toàn cầu khao khát mảnh đất kỹ thuật số: Casino, Canon, Fujitsu, Sony, Silicon Graphics và Hewlett-Packard.

Có thể rất lạ khi chính sức mạnh thương hiệu Kodak sẽ khiến công ty này gặp nhiều khó khăn để băng qua chiến hào kỹ thuật số.

Nếu bạn nhận định sức mạnh của một lớp sản phẩm thì hầu như không thể đặt nhận định đó vào lớp khác. Theo cuộc khảo sát gần đây nhất, phim ảnh Kodak là thương hiệu chất lượng đỉnh cao tại Mỹ. (Disney đứng thứ hai, thứ ba thuộc về Mercedes-Benz.)

Photo CD là sản phẩm số lớn đầu tiên của Kodak. Vấn đề ở chỗ Photo CD là sản phẩm chuyển giao, chuyển khe hoặc âm bản vào đĩa Photo CD. Không hẳn là một sản phẩm chuyên biệt. Sản phẩm chuyển giao giống như con ngựa và cỗ xe độc mã được hỗ trợ sức mạnh. Nó không thu hút các khách hàng khó tính luôn muốn thứ mới và cả những người theo chủ nghĩa truyền thống luôn giữ lại những thứ đã có. Nếu không tự biến mình mang nghĩa "nhanh", thì Kodak còn hy vọng gì để biến thành "kỹ thuật số"? Bạn cần một bản sắc riêng biệt để băng qua chiến hào. Không ai gọi bướm là "sâu bay" bởi người ta nhận thức được chúng là hai loài khác biệt. Kodak Digital Science là một cái tên kiểu con sâu bay.

Phía bên kia chiến hào, chính nhờ cái tên mới, công ty mới chiếm ưu thế.

Mặc dù Kodak là một thương hiệu chất lượng đỉnh cao tại Mỹ nhưng cái tên Kodak lại mất thế trên vũ đài kỹ thuật số. Điều này không có nghĩa các công ty khác sẽ tận dụng được tình hình này.

Có thể họ tận dụng hoặc có thể không. Các đối thủ Kodak chắc hẳn đã rơi vào cái bẫy mở rộng dòng sản phẩm tương tự. Đương nhiên, Fuji Digital Science cũng sẽ chẳng khác gì Kodak Digital Science.

Một ví dụ khác về món sa lát. Trước đây, nó thường có dạng mớ và chùm rất đơn giản. Mớ rau diếp, chùm cà rốt, cộng với hành hoặc ớt, v.v.. tùy theo khẩu vị từng người. Món sa lát thế hệ tiếp theo được cắt tỉa sẵn và bán trong các túi nhựa đặc biệt. Sa lát đóng gói là một ngành kinh doanh nở rộ có doanh thu 650 triệu đô-la, với tốc độ tăng trưởng hàng năm là 80%.

Đi tiên phong trong sa lát đóng gói là Fresh Express, một công ty nhỏ ở Salinas, California. Tuy nhiên, kẻ khổng lồ trong lĩnh vực này là Dole Food – công ty 3,8 tỷ đô-la, chuyên cung cấp rau quả tươi và hoa quả đóng hộp.

Có thể bạn nghĩ rằng Dole với nhiều nguồn lực, trong đó có một lực lượng thị trường lớn hơn nhiều lần so với Fresh Express. Thực tế không phải vậy. Dole đã phạm phải sai lầm kinh điển khi sử dụng cái tên quả dứa (Dole) cho mặt hàng rau. Và người bé nhỏ đã vượt lên trên kẻ khổng lồ. Ngày nay, Dole chiếm 24% thị trường và Fresh Express sở hữu tới 40% thị trường.

Không phải quy mô công ty hay nguồn nội lực của nó quyết định sự thành bại. Vấn đề là sự định hướng tập trung. Nếu đi tiên phong trong lĩnh vực đó và có định hướng tập trung, bạn rất dễ trở thành người dẫn đầu.

Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng như vậy. Đôi khi tâm trí khách hàng bị xâm chiếm bởi sự hiện thân trước đây của sản phẩm. Hãy xem xét cuộc đua tranh vị trí đầu tiên sản xuất mặt hàng thuốc chống ợ nóng và chứng khó tiêu thế hệ tiếp theo. Johnson & Johnson tiên phong với Pepcid AC, phiên bản không cần kê đơn của thuốc Pepcid cần kê đơn.

Sau một tháng, Pepcid AC đã là người dẫn đầu trong lĩnh vực chất giảm độ axit dạ dày, chiếm tới 19% thị trường so với Tums, người dẫn đầu trước đây với 17% thị phần. Ba tháng sau SmithKline giới thiệu Tagamet, chất giảm axit dạ dày thế hệ tiếp theo có kế thừa

từ loại thuốc kê đơn. Không lâu sau, đến lượt Zantac của Warner-Lambert. Vậy, ai sẽ chiến thắng trong cuộc đua của ba con ngựa này?

Chính là Zantac. Mặc dù Zantac là con ngựa xuất phát cuối cùng trong cuộc đua nhưng lại đi tiên phong trong thị trường thuốc kê đơn thuộc nhóm thuốc chặn đứng H2, chất tạo axit dạ dày. Zantac nên chuyển từ vị thế đứng đầu thuốc kê đơn sang dẫn đầu thuốc tự do.

Ba sản phẩm này không xuất phát tại vị thế bằng nhau. Zantac và Tagamet mức độ thấp hơn được khách hàng biết đến nhiều hơn Pepcid. Và điều này đem lại vị thế dẫn đầu thị trường.

Loại thuốc bán tự do chứng minh sức mạnh của chữ tín hoặc tính hợp pháp trong quá trình bán. Giống như hầu hết sản phẩm ngày nay, khách hàng không thể nhìn thấy bất kỳ sự khác biệt giữa các loại thuốc khác nhau. Họ không thể đánh giá thuốc bằng cách tìm hiểu thành phần thuốc. Vấn đề ở chỗ những gì giới y học nghĩ về các loại thuốc khác nhau. Từ kỳ diệu là "kê đơn".

Đâu là lý do khiến nhà đóng gói Aleve quảng cáo rằng "Hiện nay đã đến thời của thuốc không kê đơn". Hầu như mọi loại thuốc không kê đơn thành công ngoài thị trường đều khởi nguồn sự nghiệp đằng sau chiếc bàn kê đơn. Nó mang đến cho sản phẩm ưu thế của chữ tín.

Một lĩnh vực khác cũng phát triển nhanh là bán lẻ máy tính. Ban đầu, khách hàng kinh doanh mua máy tính cá nhân từ các cửa hàng bán lẻ như Businessland và ComputerLand. Tuy nhiên, sự xuất hiện của các mạng lưới và hàng loạt sản phẩm phần cứng phần mềm đã nhanh chóng biến việc mua và lắp đặt máy tính trở nên phức tạp.

Vì thế, cơ hội đã đến với nhà bán lẻ thế hệ tiếp theo mua phần cứng, thiết bị ngoại vi, phần mềm từ nhiều nhà cung cấp khác nhau và đặt tất cả chúng về một công ty, sau đó tiến hành cài đặt và kiểm tra thiết bị.

Hãy xem xét hai công ty Entex Information Services và Vanstar. Cả hai đều mua, cài đặt, kiểm tra máy tính cá nhân cũng như thiết bị dịch vụ, thành lập và điều hành ban trợ giúp, đào tạo nhân công, tích hợp các hệ thống thể loại khác nhau và cung cấp tư vấn. Cả hai đã trở thành công ty trị giá hàng tỷ đô-la và phát triển nhanh chóng.

Không sớm thì muộn mọi công ty đều phải đối mặt với hiện tượng xuất hiện sản phẩm thế hệ tiếp theo. Bạn chống lại hay gia nhập cuộc cách mạng này? Tất cả dựa vào câu trả lời của bạn cho bốn câu hỏi sau: (1) Chúng ta có phải là đầu tiên không? (2) Thế hệ tiếp theo có tạo nên điều gì không? (3) Chúng ta có thể tìm được một cái tên phù hợp không? (4) Chúng ta sẽ tốt hơn nếu từ chối sự thay đổi không?

Một điều ít được biết đến là hai công ty này phát triển từ đống tro tàn của Businessland và ComputerLand. Businessland bị bán, sáp nhập và hoàn toàn phá sản. Sau đó, một nhóm nhà đầu tư đã mua những tàn dư của nó và đổi tên lại thành Entex. Còn ComputerLand bán hoạt động nhượng quyền và đổi tên thành Vanstar. Thay đổi tên là yếu tố quan trọng của hai công ty này trong việc chuyển từ hình thức bán lẻ máy tính cũ sang hệ thống bán mới.

CHÚNG TA CÓ PHẢI LÀ ĐẦU TIÊN KHÔNG?

Nếu có thể là người đầu tiên, bằng mọi giá bạn phải nhảy vào. Trở thành người đầu tiên không có nghĩa bạn là công ty đầu tiên đưa ra sản phẩm thế hệ tiếp theo mà là công ty đầu tiên bước vào tâm trí khách hàng.

Bất kỳ khi nào có động thái chuyển từ thế hệ này sang thế hệ khác đều có giai đoạn thay đổi liên tục. Không ai dám chắc về người dẫn đầu. Thị phần chuyển từ công ty này sang công ty khác rất nhanh chóng.

Cuối cùng, khi khách hàng thừa nhận sự dẫn đầu của một công ty thì trật tự đã được xác lập.

THẾ HỆ TIẾP THEO CÓ TẠO NÊN ĐIỀU GÌ KHÔNG?

Đây là một câu hỏi khó trả lời. Vì không ai từng tin rằng thế hệ tiếp theo sẽ tạo nên bất cứ thứ gì.

Bayer có tin rằng acetaminophen sẽ vượt qua aspirin? Schwinn có nghĩ rằng xe đạp leo núi sẽ thay thế xe đạp đường phố? Digital Equipment tin máy tính cá nhân sẽ thế chỗ máy tính mini? Wilson hoặc Spalding có cảm thấy chiếc vợt quá cỡ sẽ chiếm chỗ vợt tennis truyền thống?

Bề ngoài là không bởi không công ty nào trong số năm công ty này làm được điều gì cho sản phẩm thế hệ tiếp theo trước khi quá

muộn. Hầu hết công ty, đặc biệt các công ty dẫn đầu thị trường, luôn hy vọng sản phẩm thế hệ tiếp theo là một "tập hợp con" trong sản phẩm chủ đạo mà họ thống lĩnh.

Chụp ảnh kỹ thuật số có thay thế chụp ảnh phim được không? "Kỹ thuật số phát triển nhanh chóng nhưng nó sẽ không thể thay thế ảnh truyền thống, ít nhất trong quãng đời sự nghiệp của tôi", George Fisher của Eastman Kodak tuyên bố như vậy.

Cách an toàn nhất, cần thiết nhất là quan trọng hóa và thừa nhận thế hệ tiếp theo.

CHÚNG TA CÓ THỂ TÌM ĐƯỢC MỘT CÁI TÊN PHÙ HỢP KHÔNG?

Sử dụng một cái tên mới cho sản phẩm thế hệ tiếp theo hoàn toàn cần thiết và cũng tốn kém. Nếu cái giá phải trả rẻ hơn thì sản phẩm thế hệ tiếp theo sẽ không đi đến đâu.

Các công ty thường nhanh chóng kết luận rằng họ không thể tìm được một cái tên phù hợp vì thế họ sử dụng cái tên hiện tại. Khi công ty dùng cái tên hiện tại cho một sản phẩm thế hệ tiếp theo, nó tạo ra một thông điệp về mở rộng quy mô kinh doanh tiềm năng chứ không phải là niềm khát vọng của cái tên thứ hai. "Tại sao phải ráng sức làm cái gì đó rất tốn kém mà không đem lại sự phát triển cho công ty?"

Cách tốt hơn để lập kế hoạch cho thế hệ tiếp theo là đặt nó trong sự an toàn. Nếu hoạt động kinh doanh không hiệu quả, tất cả những thứ bạn mất chỉ là tiền bạc. Còn nếu hoạt động kinh doanh phát triển và bạn không chuẩn bị với cái tên thứ hai thì bạn có thể mất đi vị thế dẫn đầu. Tiền có thể kiếm lại nhưng nếu đánh mất vị thế dẫn đầu thì hầu như không bao giờ lấy lại được.

CHÚNG TA SẼ TỐT HƠN NẾU RỜI KHỎI CHỖ ĐỨNG HIỆN TẠI?

Nếu bạn không thể là người đầu tiên và có rất nhiều đối thủ cạnh tranh xung quanh bạn thì hãy tính đến khả năng không làm gì cả.

Không thay đổi và củng cố định hướng tập trung truyền thống là một cách duy trì sự thành công khi những xu hướng nhất thời đến rồi đi.

Các công ty thường quá chần chừ khi gia nhập cuộc cách mạng

này với cách thức nửa vời. Họ trở thành công ty lai. Họ đánh mất định hướng tập trung. Và một khi định hướng tập trung biến mất, tương lai họ cũng đi theo.

15

15 Nguyên tắc định hướng tập trung dài hạn

Sau nhiều năm, tôi đã tìm thấy 15 nguyên tắc hữu ích trong việc phát triển một định hướng tập trung lâu dài hiệu quả cho công ty.

Hoặc là bạn có thể nhận biết được định hướng tập trung ấy có hiệu quả hay không dựa vào một trong những nguyên tắc dưới đây.

1. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG LÀ ĐƠN GIẢN

Khi Charles Kettering đến phòng nghiên cứu của General Motors ở Dayton, bang Ohio, ông đã treo lên tường một tấm bảng có dòng chữ: VẤN ĐỀ KHI ĐƯỢC GIẢI QUYẾT SẼ ĐƠN GIẢN.

Một định hướng tập trung đơn giản không thể đến từ những hệ thống chiến lược phức tạp quá mức. Một số chương trình thiết kế chiến lược có sự hỗ trợ của máy tính trông giống kế hoạch của nhà máy lắp ráp ô tô. Ở đây, bạn không sản xuất ô tô mà là đang xây dựng một nhận thức trong tâm trí. Và nó được tạo ra bằng từ ngữ chứ không phải là gạch và vữa. Đó là những từ ngữ hết sức đơn giản như "an toàn", "lái xe" và "trong một đêm".

Không có cách nào hữu ích hơn việc nhận biết một định hướng tập trung phù hợp bằng cách tự đặt câu hỏi: "Định hướng đó có đơn giản không?" Bởi định hướng tập trung ở trong tâm trí khách hàng nên nó không thể phức tạp, cao siêu, hoa mỹ, hoặc khó hiểu. Nó phải là một ý tưởng đơn giản, được thể hiện dưới những từ ngữ ngắn gọn và được khách hàng, nhân viên và giới truyền

thông hiểu nhanh chóng.

Khi Lloyd Reuss còn là chủ tịch General Motors, ông đã có tầm nhìn về cải cách công ty. Tại GM, ông thể hiện một kim tự tháp với các tiêu đề là Tầm nhìn, Sứ mệnh, Giá trị, Mục tiêu, Chiến lược, Sáng kiến và Mục đích.

Riêng mục Chiến lược có bảy mục nhỏ: chất lượng, con người, chi phí, tốc độ, độ lớn, marketing và quản lý vật chất. Không ai có thể theo một nhà dẫn đầu lộn xộn như Reuss. Và không ai tìm được định hướng tập trung trong mớ hỗn độn đó.

Không vị tướng nào tập hợp tất cả quân lính mà phân chia họ thành nhóm 10 người và yêu cầu mỗi nhóm xây dựng chiến lược, sau đó trình báo cho cả đội ngũ xem xét. Nhưng các nhà quản lý lại thường làm như vậy.

Từng làm việc với các công ty lớn và nhỏ, trong nước và nước ngoài, tôi phát hiện ra rằng tất cả họ đều mắc một khuyết điểm khi xây dựng ý tưởng. Họ cho rằng yếu tố quyết định thành bại là chất lượng ý tưởng từ phía các nhân viên hay tư vấn viên bên ngoài. Vì thế, họ đã phân chia thành các nhóm và ép phải đưa ra những đề xuất sáng tạo hơn.

Hầu hết các công ty không cần nhiều ý kiến. Họ muốn một định hướng tập trung đơn giản, dường như thiếu sáng tạo, nhưng rất hùng mạnh khi bước ra thế giới bên ngoài.

Thứ mà hầu như các công ty đều thiếu là sự phán đoán chứ không phải ý tưởng. Năm 1937, Chester Carlson sáng chế ra phương pháp "chụp ảnh bằng điện" và sau đó mất tới 7 năm để cố gắng bán lại cho các tập đoàn lớn như General Electric, RCA, IBM và Remington Rand. Cuối cùng, ông đã bán nó cho Học viện Battelle Memorial, một tổ chức nghiên cứu phi lợi nhuận ở Columbus, bang Ohio. Phải 3 năm sau mới tìm được một công ty phát triển chiếc máy này. Công ty Haloid (sau thành tập đoàn Xerox) đã chớp lấy cơ hội và làm nên lịch sử.

Ý tưởng hay có khắp mọi nơi. Óc phán đoán tốt thì tương đối hiếm. Năm 1949, khi Beetle vào nước Mỹ, có bao nhiêu nhà buôn ô tô lao đến giành lấy cơ hội nhượng quyền Volkswagen? Rất ít.

Tháng 1/1975, khi tờ *Popular Electronics* đăng hình ảnh chiếc máy tính cá nhân đầu tiên trên bìa, có bao nhiêu người đổ xô đến Albuquerque, bang New Mexico để phỏng vấn Ed Roberts, người

phát minh ra MITS Altair 8800? Chỉ có Paul Allen (người cộng sự của ông bấy giờ chính là Bill Gates).

Một định hướng tập trung hay thì dễ tìm. Nhưng nhận định một định hướng tập trung hay là việc không đơn giản chút nào. Nó cần óc phán đoán, thứ rất cần trong thế giới ngày nay.

2. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG LÀ DỄ NHỚ

Bạn không thể làm cho mình hay công ty mình thành công. Chỉ có khách hàng mới có thể làm điều đó cho bạn. Vì định hướng tập trung hoạt động trong tâm trí khách hàng, nên nó buộc phải dễ nhớ. Nếu khách hàng không thể nhớ thì liệu nó còn giá trị gì không?

Một trong những thành phần quan trọng nhất của ý tưởng dễ nhớ là tính độc nhất vào thời điểm lần đầu công bố. Những gì bạn nói về bản thân phải khác với những công ty khác đang nói.

Khi Volvo cho biết họ chế tạo xe "an toàn", không công ty nào khác nói điều tương tự như thế. Vì mọi công ty đều nói họ sản xuất ô tô an toàn nên công ty ô tô duy nhất với một định hướng dễ nhớ chính là Volvo.

Một định hướng tập trung dễ nhớ cũng có yếu tố gây sốc. Nếu bạn có thể sử dụng từ tiêu cực hoặc ngoài mong đợi, bạn sẽ giàu hơn. Nếu như James Carville nói rằng "đó là nền kinh tế", giới truyền thông sẽ phớt lờ thông điệp này. "Đó là nền kinh tế ngu đần" đã lôi cuốn sự chú ý của họ hơn.

Nếu Subaru nhắc tới từ "không đắt", khách hàng triển vọng sẽ bỏ qua thông tin đó. "Không đắt và tiền nào của ấy" đã thu hút họ.

Đôi khi, toàn bộ định hướng tập trung có thể được thể hiện trong một cách thức dễ nhớ bằng việc sử dụng đơn thuần những từ tiêu cực. "Tôi không có gì để cống hiến ngoài máu, công việc cực nhọc, nước mắt và mồ hôi" – Winston Churchill đã nói như vậy trong bài phát biểu đầu tiên với cương vị Thủ tướng tại Thượng nghị viện Anh.

Một số công ty khẳng định định hướng tập trung của mình thông qua bản tuyên bố về sứ mệnh. Rắc rối nằm ở chỗ các bản tuyên bố không dễ nhớ. Có lẽ bản tuyên bố về sứ mệnh nổi tiếng nhất mọi thời đại là "Credo" gồm 308 từ của Johnson & Johnson.

Sau đây là những từ đầu tiên của Credo: "Chúng tôi tin tưởng trách nhiệm đầu tiên của mình tới các bác sĩ, y tá và bệnh nhân, tới các bậc cha mẹ và tất cả những người khác sử dụng dịch vụ và sản phẩm của chúng tôi." Những từ còn lại rất khó.

Hãy thử hỏi một nhân viên của Johnson & Johnson rằng Credo là gì. Người đó chắc chắn sẽ trả lời: "Nó có nghĩa chúng ta nên làm điều đúng". Vâng, tất nhiên như vậy.

Định hướng tập trung nên dễ nhớ như một bài thánh ca, một khẩu hiệu chiến đấu. Một số khẩu hiệu khá dễ nhớ đến từ các cuộc chiến như "Nhớ về Maine" trong cuộc chiến giữa Tây Ban Nha – Mỹ hoặc "Cuộc chiến để kết thúc chiến tranh" trong Thế chiến I.

Một cách để biến định hướng tập trung dễ nhớ là hãy trơ tráo. Mọi người thường phản ứng lại trước những lời thách thức nghe bất hợp lý, thậm chí xúc phạm.

Khi Tổng thống Mỹ John F. Kennedy nói: "Trước khi thập niên này qua đi, tôi tin rằng nước Mỹ tự cam kết đạt được mục tiêu đặt chân lên Mặt trăng và sau đó trở về Trái đất an toàn", người dân Mỹ ngay tức khắc đáp lại rằng "vâng", chúng ta nên như vậy và có thể làm được điều đó. Nhưng nếu Kennedy nói: "Hy vọng trong thập niên tới hoặc sau đó, chúng ta sẽ đưa con người lên Mặt trăng" thì sẽ chẳng ai chú ý nhiều đến lời nói của ông.

Các nhân viên sẵn sàng hy sinh để theo đuổi mục tiêu vĩ đại nhưng họ phải biết mục tiêu đó là gì. Họ phải có cái đích để ngắm bắn. Chỉ nhồi ép họ "hãy cố chăm chỉ hơn" thì chưa đủ.

Khi vị giám đốc điều hành nói "Tôi là người lãnh đạo của các bạn", các nhân viên sẽ hỏi "Vậy chúng ta có mục tiêu gì?"

Nhà lãnh đạo công ty sẽ thu được khoản sinh lời vượt mức nếu như biết cách nói với nhân viên mục tiêu một cách độc đáo và dễ nhớ.

3. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG LÀ MẠNH MẼ

Một từ hoặc khái niệm càng được nhắc lại nhiều lần, nó càng trở nên mạnh mẽ hơn. Bằng cách thiết lập một định hướng tập trung cho công ty, bạn tạo ra môi trường mà trong đó định hướng ấy được lặp lại nhiều lần. Khi đó, nó sẽ được gia tăng sức mạnh.

Sản phẩm "hot", nhà hàng "hot" hay nhóm nhạc "hot" khó có thể

gặp thất bại. Đó là động lực thúc đẩy phát triển. Chính sự gây dựng niềm tin trong tâm trí khách hàng mang đến thành công to lớn cho công ty hoặc thương hiệu của bạn.

Điều tương tự cũng xảy ra với công chúng. Khi một ý kiến thu hút được nhiều sự quan tâm của giới truyền thông, nó sẽ mang theo cảm giác "không thể thiếu". Khách hàng muốn bạn thành công, họ sẽ hành động theo cách giúp bạn thành công.

Tôi tin chắc khách hàng sẽ buồn tẻ khi lần đầu tiên nghe thấy Snapple được làm từ hương liệu tự nhiên 100%. Sau 25 năm lặp lại điệp khúc "tự nhiên", Snapple đã được thế hệ trẻ ngay nay lựa chọn.

Một số nhà quản lý thường đồng nhất quy mô với sức mạnh. Một công ty lớn có mạnh hơn công ty nhỏ? Điều này không hẳn luôn đúng. Nhưng một công ty định hướng tập trung cao sẽ mạnh hơn công ty ít tập trung. Khi Snapple còn là một công ty độc lập, nó mạnh hơn khi chỉ là một đơn vị trong công ty Quaker Oats thiếu tập trung.

Mức độ tập trung và thị phần mang đến sức mạnh cho tổ chức. Quy mô chỉ quan trọng nếu nó góp phần tăng thị phần. Đó là lý do tại sao sự sáp nhập có thể làm tăng hoặc giảm tập trung. Sự sáp nhập các công ty giống nhau có xu hướng tăng tập trung cho công ty được kết hợp. Ngược lại, đối với các công ty khác nhau, nó dẫn đến sự kết hợp lớn hơn nhưng ít tập trung hơn.

Sức mạnh giúp một công ty kiểm soát một ngành công nghiệp, dẫn nó đi theo hướng gia tăng thêm sức mạnh và sự thống trị.

Ngoài ra, định hướng tập trung cũng có tác động vì nó thu hút đúng nhân lực, giúp củng cố sức mạnh công ty. Những công ty không tập trung thì ngược lại. Nhằm giữ giấc mơ phần mềm, IBM đã trả 3,5 tỷ đô- la để mua lại Lotus Development. Nếu bạn là chuyên gia phần mềm, bạn muốn làm việc cho IBM/Lotus hay Microsoft hơn?

Những người giỏi nhất luôn muốn làm việc với những người giỏi nhất tại công ty tốt nhất. Microsoft đã thu hút được những chuyên gia phần mềm sáng giá và tài hoa nhất ngành công nghiệp này.

Khi IBM mua về Lotus, sẽ có nhiều nhân viên đỉnh cao của Lotus ra đi vì họ không muốn làm việc cho một công ty phần cứng.

Giống như Snapple, Lotus đã mất đi phần nào sức mạnh sau vụ mua bán này. Nó đã trở nên mất định hướng tập trung.

Tập trung còn có sức mạnh vì nó thôi thúc nhân viên bám chặt giá trị vào hoạt động kinh doanh chủ chốt của công ty đó. Khi một đám đông tụ tập bên ngoài trận đấu bóng rổ hô lên trong dàn hợp xướng "Hãy phòng thủ nào!", bạn có thể cảm thấy sự quyết tâm cao độ của nhóm cổ động viên đó.

Khi mọi người trong một công ty đang nhắc lại sự tập trung duy nhất thì điều đó đồng nghĩa với việc họ đang tập trung và nâng cao hoạt động làm việc để đạt được mục tiêu duy nhất. Chỉ riêng sự nhắc lại đã là một yếu tố thúc đẩy sức mạnh. "Hãy tập trung nào."

Hãy tìm cách tăng phần kinh doanh hơn là luôn tìm kiếm chinh phục những lĩnh vực mới. Làm được điều đó là bạn đã tăng được sức mạnh cho công ty.

Ocean Spray chiếm 78% thị trường mứt chua Mỹ. Đó là sức mạnh. Hơn nữa, nó còn liên tục tìm kiếm các phương pháp mới để tăng thị trường mứt chua, giới thiệu các sản phẩm như mứt táo, mứt nho, nước ép mứt mâm xôi.

Tăng phần kinh doanh mà bạn đã biết có dễ hơn cố gắng tìm thị phần mà bạn chưa biết? Nếu là một luật sư, bạn nên tìm cách tăng quy mô hoạt động pháp lý hay nên thuê một vài người báo cáo sổ sách kế toán và mở văn phòng kế toán bên cạnh?

Hiểu biết cặn kẽ tạo nên sự cẩn trọng. Các công ty nắm vững nội tình ngành công nghiệp của mình thường cảm thấy không thể cải tiến nhiều hơn. Sự cạnh tranh quá ác liệt và quá gay gắt.

Không hiểu biết sâu sắc khiến người ta bất chấp. Mặt khác, họ còn tự tin công kích kịch liệt vào lĩnh vực kinh doanh mà họ chưa hiểu hết, bảo toàn một tư tưởng rằng cạnh tranh bình lặng và dễ dàng vượt qua.

Tại sao một số công ty thiếu định hướng tập trung lại vẫn hùng mạnh? Thậm chí, có một vài tổ hợp tương đối mạnh, tiêu biểu như Asea Brown Boveri (ABB) ở Thụy Sĩ, Hanson ở Anh và General Electric ở Mỹ. Có lẽ khái niệm định hướng tập trung không phải là điều cốt yếu của quản lý thành công.

Có thể như vậy. Nhưng các nhà lý thuyết quản lý nên xem xét sự khác biệt giữa môn khoa học như vật lý và nghệ thuật quản lý.

Quản lý không phải là môn khoa học mà là nghệ thuật. Không có quy luật tổng thể, đúng trong mọi trường hợp. Chỉ có phát hiện được những nguyên tắc chung mà có thể hoặc không thể áp dụng cho một tình huống cụ thể.

Thêm vào đó, sự thành công của một vài tập đoàn gây ra sự lo ngại cho những người (trong đó có tôi) tin vào sức mạnh của định hướng tập trung. Có thể có một vài trường hợp đặc biệt cần xem xét.

Trước tiên về độ tuổi. Hầu hết các tổ hợp thành công tương đối già. ABB 112 tuổi. GE 117 tuổi. Vì vậy, đa phần họ đều hoạt động trong ngành kinh doanh già nua. ABB là nhà sản xuất thiết bị điện và máy phát điện. Và vì ngành kinh doanh già cỗi nên họ gặp rất ít cạnh tranh. Những đối thủ cạnh tranh thường là các xí nghiệp tập đoàn khác.

Nhằm tìm kiếm bí quyết nắm giữ vị thế dẫn đầu, một số nhà lý thuyết quản lý đã nghiên cứu những gì công ty dẫn đầu làm sau khi có được vị thế này. Họ lưu ý rằng những công ty dẫn đầu thường đa dạng hóa vào các lĩnh vực kinh doanh khác nhằm tìm kiếm sự hỗ trợ. Ergo, bí quyết thành công là trở thành một tập đoàn như General Electric.

Những người giàu đeo đồng hồ Patek Philippe và đi ô tô Rolls-Royce. Nhưng bạn không thể tìm con đường đến sự giàu có bằng cách mua đồng hồ và ô tô mà người giàu hay dùng.

Việc cần làm là hãy nghiên cứu những gì các công ty dẫn đầu đã làm trước khi họ đứng ở vị thế đó. Năm 1890, công ty đèn điện Edison (tiền thân của GE) là một công ty 10 triệu đô-la rất thành công. Chính phát minh bóng đèn của Thomas Edison đã thắp sáng thành công ban đầu cho General Electric.

4. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG LÀ CÁCH MẠNG

Lưu ý rằng, khi phát triển một định hướng tập trung cho công ty, bạn sẽ phải đối mặt với sự chống đối mạnh mẽ. Định hướng tập trung là một khái niệm đơn giản, dễ hiểu vì thế khó có thể được các cộng sự của bạn tiếp nhận. Nó đi ngược lối tư duy truyền thống.

Các nhà quản lý được đào tạo để hướng đến phát triển, mở rộng dòng sản phẩm, bước vào những lĩnh vực mới và tận dụng sự hiệp lực.

Tư duy truyền thống hoàn toàn hướng tới sự tăng trưởng. Nếu bạn cho rằng tăng trưởng là tốt, khi ấy bạn sẽ chống lại nỗ lực tập trung. Thực tế, định hướng tập trung làm hạn chế tăng trưởng bên ngoài lĩnh vực đã chọn, rất giống với việc xén tỉa cây cho mọc theo hướng đặc biệt. Nếu muốn định hướng tập trung công ty, bạn phải chuẩn bị phá vỡ một số GAMP.

GAMP là phương pháp quản lý được chấp nhận phổ biến. Trọng tâm lối tư duy GAMP là nhu cầu tăng trưởng. Không chỉ tăng trưởng về doanh số mà còn về lợi nhuận. Nhìn từ quan điểm phát triển, mọi nỗ lực định hướng tập trung cho công ty bị xem như phản động.

Tăng trưởng là triết lý GAMP chủ chốt, và những con số là công cụ đo đếm nó. Tất cả các công ty Mỹ đều tin vào bản chất sự tăng trưởng và nó được dựa trên những con số. Nếu một quyết định đem về những con số tốt đẹp (ví dụ cao hơn) thì đó là một quyết định hay. Và ngược lại.

Một số giám đốc điều hành thật sự muốn điều hành công ty căn cứ vào những con số. Việc này giúp họ thoát khỏi trách nhiệm xây dựng các quyết định chiến lược. Tất cả những gì họ làm là nhìn vào các con số và thay đổi người đứng đầu các đơn vị có con số không tăng. Những công ty này rất tin tưởng vào sự phân quyền, đó là vì công ty phân quyền cũng thường là công ty phá định hướng tập trung.

Với sự tăng trưởng là một triết lý và các con số là người phân xử cho triết lý ấy, thông thường các công ty Mỹ phải đối mặt với một tương lai ảm đạm.

Điều đó không có nghĩa là các con số không cần thiết trong điều hành kinh doanh. Đôi khi bạn phải kiểm tra chúng để biết chiến lược của bạn có đi theo mục tiêu hay không.

Một doanh nghiệp mạnh là một doanh nghiệp được định hướng tập trung thu hẹp với thị phần thống trị. Những doanh nghiệp như vậy tạo ra lợi nhuận lành mạnh và hầu hết đều vững vàng trước sự cạnh tranh.

Khi đưa công ty vào định hướng tập trung, hãy khởi động bằng việc cắt giảm. Trong giai đoạn ngắn, các con số có thể phản ánh quá trình cắt giảm này. Đôi khi, bạn phải lùi một bước để tiến hai bước. Thay vì tự hỏi liệu quyết định đưa ra sẽ cải thiện các con số

hay không, hãy hỏi liệu quyết định ấy có cải thiện định hướng tập trung của công ty hay không.

Nếu thu hẹp dòng sản phẩm giúp củng cố trọng tâm công ty, thì cuối cùng nó sẽ cải thiện các con số với việc tăng thị phần, minh chứng nền tảng cho sức mạnh.

Giá cổ phiếu không đo được thành công trong tương lai của bạn. Cổ phiếu mạnh là phần thưởng đẹp đẽ cho các thành viên ban quản trị và những vụ thâu tóm chiến lược tài chính nhưng mục tiêu cuối cùng vẫn là vì sức mạnh của doanh nghiệp.

5. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG CẦN MỘT ĐỐI THỦ

Kinh doanh là cạnh tranh. Để bạn thành công thật sự, người khác phải chịu thất bại.

Một công ty đa dạng hóa với nhiều dịch vụ và sản phẩm sẽ nhanh chóng mất đi tầm nhìn về địch thủ. Thực tế, công ty đó có quá nhiều địch thủ đến mức không thể canh chừng hết. Điều đó giải thích vì sao một công ty đa dạng hóa thường bị đánh bại bởi những vụ tấn công bất ngờ của các đối thủ.

Nếu bạn từng làm việc cho một tập đoàn, bạn có thể thấy họ tập trung vào nội bộ tới mức nào. Ví dụ, những nhà quản lý trong tập đoàn hiếm khi tham gia các cuộc họp trong ngành. Họ bỏ phần lớn thời gian vào họp nội bộ, cố gắng giải quyết vụ việc nội bộ.

Một công ty lớn như IBM có hàng trăm đồng minh. Vậy, ai là kẻ thù? Kẻ thù tiềm ẩn nào cũng có thể là một trong những đồng minh của IBM. Điều này khiến cả nhân viên và khách hàng bị lúng túng.

Khi tập trung vào AT&T, MCI đều đặn tăng trưởng, chiếm tới 20% thị trường điện thoại đường dài. Thế nhưng sự tăng trưởng đó đã bị chặn lại khi MCI tham gia nhiều hoạt động kinh doanh mới, bao gồm liên doanh 2 tỷ đô-la với News Corp nhằm phát triển dịch vụ máy tính trực tuyến và các sản phẩm thông tin khác. MCI cũng tham gia kinh doanh dịch vụ dữ liệu với việc mua SHL Systemhouse giá trị 1 tỷ đô-la; kinh doanh âm nhạc với việc ra mắt Project Diamond, cho phép khách hàng mua đĩa CD qua điện thoại.

Đối thủ của MCI là ai? Đó là Sam Goody, EDS, IBM, America Online và AT&T. Thay vì là một công điện thoại đường dài, MCI tự biến mình thành một tổ hợp cung cấp mọi thứ từ dịch vụ tư vấn cho

đến đĩa nhạc CD.

MCI lo lắng? Dường như là không. “Không ai trên thế giới này không tin rằng MCI với sức mạnh thị trường và marketing không thể cắt bỏ 15% bất kỳ thị trường nào. Chúng tôi có thể bỏ đi phần lớn thị trường giày và thậm chí không sản xuất giày”, Giám đốc điều hành Bert Roberts nói.

MCI đã mất đối thủ. Mặt khác, một công ty tập trung luôn biết ai là đối thủ và họ đang làm gì. Công ty đó có thể phát triển một kế hoạch cụ thể để “thanh toán” đối thủ. Nếu cần thiết, họ có thể nhanh chóng dựng lên những vụ tấn công chống lại.

Đối thủ của Coca-Cola là tập đoàn PepsiCo. Nhưng ai là đối thủ của General Electric? Tập đoàn này không có đối thủ và định hướng tập trung bên ngoài.

6. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG LÀ TƯƠNG LAI

Cần phải nhấn mạnh là công việc chính của nhà lãnh đạo công ty không chỉ là điều hành công ty đó mà còn phải xác định tương lai. Công việc hàng đầu của một nhà lãnh đạo không phải là điều hành công ty mà là tìm tương lai cho công ty. Một tương lai cụ thể, bền vững dưới bàn tay của họ. Định hướng tập trung là tương lai khi nó dự đoán tương lai đang nằm ở đâu, sau đó tiến hành từng bước cụ thể biến tương lai thành hiện thực.

Công việc hàng đầu của một nhà lãnh đạo không phải là điều hành công ty mà là tìm tương lai cho công ty. Một tương lai cụ thể, bền vững dưới bàn tay của họ. Định hướng tập trung là tương lai khi nó dự đoán tương lai đang nằm ở đâu, sau đó tiến hành từng bước cụ thể biến tương lai thành sự thật.

Khi chọn hai từ “an toàn” cho định hướng tập trung của mình, Volvo không những đoán được vị trí, phạm vi ngành công nghiệp ô tô dẫn đầu mà còn tự mình hành động để biến tương lai thành hiện thực. Ngày nay, không chỉ riêng Volvo mà còn toàn bộ ngành công nghiệp ô tô đều tập trung vào khái niệm “an toàn”.

Khi Silicon Graphics đeo đuổi định hướng tập trung “sử dụng máy tính 3D”, vẫn chưa có thị trường nào cho nó. Hiện nay, nhờ nỗ lực của người dẫn đầu là Silicon Graphics, thị trường này đã và đang bùng nổ.

Bộ Quốc phòng Mỹ đã dùng game chiến tranh video 3D thay cho tập trận trên mặt đất. Nhiều ngành khác đang tận dụng khả năng 3D để tạo mô phỏng cuộc sống thực. Y học, khai thác dầu, thiết kế sản phẩm và kiến trúc chỉ là một trong những ngành sử dụng phương pháp này. Và đương nhiên, video game, hình ảnh cảm xúc và quảng cáo đều dùng hiệu ứng 3D.

Khi 3D phát triển, Silicon Graphics cũng tăng trưởng theo. Từ năm 1991, doanh thu công ty này đã tăng hơn gấp 3 lần, hiện nay là 2,2 tỷ đô-la/năm.

Có một nghịch lý ở đây. Một vài nhà cố vấn khuyến nghị rằng các vị giám đốc điều hành nên dành 3/4 thời gian của mình vào việc tìm kiếm, lập kế hoạch và chuẩn bị cho tương lai.

Những gì các giám đốc điều hành nên làm là tìm tương lai cho các hoạt động hiện tại. Bạn mong mỏi sản phẩm gì, dịch vụ gì hay ý tưởng gì cho tương lai? Điều đó trở thành định hướng tập trung của bạn. Nó vừa đơn giản vừa phức tạp.

Đối với hầu hết công ty, tìm được sản phẩm, dịch vụ và ý kiến có tương lai tươi sáng không phải khó khăn. Cái khó là chọn được một khái niệm để tập trung. Hầu như các công ty đều không muốn hy sinh.

Silicon Graphics quyết định không đặt cược tương lai lên 3D. Họ có thể cũng đã giới thiệu một dòng máy trạm kinh doanh, trạm máy kỹ thuật, thậm chí máy tính cá nhân văn phòng? Nếu vậy thì hôm nay Silicon Graphics sẽ ở đâu? Sẽ chỉ là một kẻ vô danh khác trong thị trường trạm máy.

Hơn nữa, đó là vấn đề mâu thuẫn giữa ngắn hạn và dài hạn. Trong thời gian ngắn, dòng được mở rộng có thể tạo ra nhiều kết quả tốt hơn cho Silicon Graphics. Về lâu dài, định hướng tập trung 3D đem lại kết quả tuyệt vời hơn.

Lịch sử tự lặp lại. Một trong những sự lặp lại tiêu biểu nhất theo quan điểm lập kế hoạch cho tương lai là hiện tượng "thế hệ tiếp theo". Aspirin được thay thế bởi acetaminophen, vốn được thế chỗ bởi ibuprofen. Máy tính gia đình 8 bit bị thay bởi máy tính văn phòng 16 bit và nó tiếp tục bị chiếm chỗ bởi máy tính 32 bit. Tất nhiên là sự thế chỗ vẫn còn tiếp tục, với máy tính 64 bit chẳng hạn.

Một vài ngành công nghiệp quá ràng buộc với việc mở rộng công nghệ riêng vào các lĩnh vực khác mà không nhìn thấy mối đe dọa

từ thế hệ tiếp theo. Đơn cử như công nghiệp truyền hình cáp quá bận rộn với việc tìm cách bước vào kinh doanh điện thoại và kinh doanh video theo nhu cầu mà họ dường như không nhìn thấy mối đe dọa từ các hệ thống vệ tinh trực tiếp như DirectTV.

7. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG LÀ HƯỚNG RA NGOÀI CÙNG LÚC VỚI NHẮM VÀO TRONG

Trong khi cuốn sách này bàn luận về chiến lược phát triển định hướng tập trung bên ngoài, thì nó vẫn cần được xem xét và ứng dụng trong doanh nghiệp. Khi có định hướng tập trung, doanh nghiệp sẽ biết thuê nhân công thế nào, nghiên cứu cái gì và tung ra sản phẩm gì.

Công ty không tập trung luôn cố gắng đạt được sự cân bằng. Mỗi một đơn vị điều hành độc lập, có chức năng hoàn thiện được xem là cân bằng với nhau. Công ty sẽ thường xuyên chuyển đổi sản phẩm, nhà máy và các hoạt động khác để thu về "sự công bằng" và tính cân bằng giữa các đơn vị.

Không nên để cho bất kỳ nhân viên nào cảm thấy họ không dẫn đầu. Quản lý có nghĩa là làm cho mọi người đều có quyền lợi trước sự thành công của công ty.

Công ty Texas Instruments (TI) phát minh ra mạch tích hợp năm 1958, nhưng trong những năm 1980 công ty này vẫn gặp thất vọng lớn. Thay vì tập trung vào bán dẫn, TI cố gắng chuyển vị thế dẫn đầu về con chip của mình sang hàng điện tử gia dụng, máy tính mini, laptop, máy tính cá nhân và phần mềm.

Trong một thế giới mà kiến thức mở rộng nhanh chóng, định hướng tập trung sẽ trợ giúp đặc biệt cho lĩnh vực phát triển và nghiên cứu. Không một công ty nào có thể hy vọng ở trên đỉnh cao của sự phát triển kỹ thuật thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Định hướng tập trung bên ngoài giúp dẫn đường cho sự nghiên cứu và phát triển bên trong công ty cũng như các nỗ lực về quảng cáo và quản lý.

Hầu như mọi cố gắng của họ đều vô ích. Đồng hồ kỹ thuật số thất bại. Kinh doanh máy tính mini bị thu nhỏ. Kinh doanh máy tính gia đình buộc phải đóng cửa, thua lỗ 600 triệu đô-la. Đương nhiên, hoạt động kinh doanh chip là chủ đạo của công ty với doanh thu 700 triệu đô-la/năm và nó trực tiếp giữ sáng chế bán dẫn. Nếu TI chỉ tập trung vào bán dẫn thì sao?

Hãy so sánh TI với Intel, một công ty tập trung vào bộ vi xử lý. Trong thập niên qua, Intel giữ tốc độ tăng trưởng 20%/ năm (trong khi TI khoảng 5%). Và cũng trong thời gian này, Intel đạt doanh số về 45 tỷ đô-la và thu nhập tịnh 8 tỷ đô-la. Con số tương ứng của TI là 68 tỷ đô-la và 2 tỷ đô-la.

Một công ty có định hướng tập trung dồn nhân lực tốt nhất và hầu hết nguồn lực vào sản phẩm và dịch vụ hướng cho tương lai. Trong khi có thể phải giải quyết với sản phẩm và dịch vụ từ quá khứ, công ty kiểu này không ngần ngại đặt chúng ra khỏi kế hoạch tương lai.

Thực chất, xây dựng định hướng tập trung cho công ty có nghĩa di chuyển từ sản phẩm ngày hôm qua tới sản phẩm ngày mai. Trong một thời hạn ngắn, cần phải xử lý sản phẩm ngày hôm qua thật hiệu quả. Tuy nhiên, không nên quên dành thời gian cho quản lý ngày mai. Nếu không có gì thay đổi, một công ty phân quyền sẽ làm ăn hiệu quả hơn công ty tập trung hóa. Sự phân quyền tạo nên động lực và cảm giác trách nhiệm đối với công tác quản lý đơn vị hoạt động và nhân viên.

Tuy nhiên, một công ty phân quyền sẽ phát triển định hướng tập trung như thế nào? Nó không thể phát triển được. Sự phân quyền khiến ban Giám đốc cấp cao mất khả năng chỉ đạo công ty theo một phương pháp đặc thù. Và thay đổi phương pháp khi các điều kiện trong thị trường thay đổi. Sự phân quyền có hiệu quả nhưng lại không linh hoạt.

Tốt hơn là hãy điều hành một công ty không hiệu quả nhưng tập trung hóa với định hướng tập trung mạnh mẽ hướng tới thị trường. Các nhân viên vẫn muốn làm việc cho người thắng hơn là kẻ thua (dù họ được tạo nhiều động lực đến thế nào đi nữa).

Digital Equipment là công ty mới nhất trở thành nạn nhân của sự phân quyền. Theo kế hoạch tái cơ cấu khổng lồ, công ty này đã tổ chức lại thành những đơn vị kinh doanh bán tự trị, có khả năng tự quảng cáo, đặt giá và hoạch định chiến lược marketing. Khi đang trong giai đoạn phân quyền, nó đã phải chứng kiến vị thế dẫn đầu về trạm máy 64 bit của mình biến mất.

Trên lý thuyết, công ty phân quyền không thể có được một định hướng tập trung hoặc chiến lược tổng thể. Nó chỉ hoạt động như một trung tâm thu gom các kết quả tài chính và phổ biến chúng tới các nhà đầu tư và phân tích. Những gì công ty phân quyền bỏ lỡ đáng tiếc nhất là cơ hội tiến cao lên và thống trị khái niệm thế

hệ tiếp theo.

3M là một công ty phân quyền được mọi người ưa chuộng. Trong khi tiếp tục xuất xưởng một loạt sản phẩm, công ty này dường như vẫn thiếu những sản phẩm mới có khả năng thay đổi to lớn, đưa công ty đến cấp độ thành công mới. Kẻ chiến thắng cuối cùng là phần mềm hữu dụng Post-it, một sản phẩm được giới thiệu năm 1980.

Doanh số của 3M tăng 33% từ năm 1988, nhưng lợi nhuận thì hầu như không đáng kể.

Thiếu định hướng tập trung, 3M có thể dễ dàng bỏ lỡ một ý tưởng lớn ẩn náu trong phòng thí nghiệm của mình. Ví dụ, năm 1950, 3M phát minh ra cách sao chép Thermofax và trở thành người dẫn đầu thị trường máy photocopy.

Tại sao 3M lại không bảo trợ cho thí nghiệm của Chester Carlson trong chụp ảnh điện tử? Điều này dường như là đương nhiên. Có thể 3M đặt riêng lĩnh vực giấy và máy copy ra ngoài hàng nghìn sản phẩm và không muốn đặt tất cả quả trứng nghiên cứu vào một cái giỏ sản phẩm.

Trong khi đó, Haloid quyết định chuyên tâm vào máy copy. Quyết định này dẫn đến sự ra đời của máy photocopy 914 và sự nổi lên của Xerox Corporation, một công ty hiện nay lớn hơn 3M. Trong khi Xerox vẫn đang gặp những vấn đề về định hướng tập trung, sự thành công của công ty này trên lĩnh vực kinh doanh máy photocopy là minh chứng cho những gì định hướng tập trung thu hẹp đạt được.

Một công ty ngày nay đang ngồi trên đỉnh núi kiến thức liên tục mở rộng. Dàn trải những đồng đô-la vào việc nghiên cứu tất cả các góc cạnh kỹ thuật đồng nghĩa với kéo tấm vải lều mỏng ra thật tệ hại.

Định hướng tập trung giúp những đồng đô-la này chú trọng vào một lĩnh vực có thể đem lại kết quả. Nó không có tác dụng phát hiện một công nghệ mới kỳ diệu mà công ty bạn không có nguồn lực, nhân lực và kiến thức để khai thác.

Pundits chê bai Xerox về sự thất bại trong khai thác các phát hiện máy tính cá nhân tại trung tâm nghiên cứu Palo Alto. Có lẽ sai lầm thật sự chính là đổ tiền vào nghiên cứu sản phẩm sai.

Xerox tự tổ chức như thế nào để trở thành chuyên gia máy tính cá

nhân? Con người và nguồn lực đến từ đâu? Có lẽ họ đã tiến hành nhưng tại đây họ cần một định hướng mới. Những đồng đô-la của họ nên được bỏ vào máy in laser, một sản phẩm liên quan nhiều đến nền tảng máy photocopy của Xerox. Đặc biệt, còn tốt hơn nữa nếu dành tiền nghiên cứu máy tính vào phiên bản desktop của 9700, một máy in laser khổ lớn được giới thiệu năm 1977.

Dường như rõ ràng rằng, Xerox đã ném đi cơ hội dẫn đầu máy in laser và để cho Hewlett-Packard thống lĩnh nó.

8. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG LÀ THỨ MÀ MỘT QUỐC GIA CẦN ĐẾN

Những gì tốt cho một công ty cũng là tốt cho đất nước. Tại sao chúng ta nên mua những thứ được sản xuất tại Mỹ? Có phải vì cảm giác đối với đất nước có chuyên môn hóa không? Hay nó có nghĩa mỗi đất nước chỉ sản xuất những sản phẩm họ thích?

Đây chính xác là những gì định hướng tập trung mang lại cho công ty. Nó điều hành nhân lực và tài nguyên trong một lĩnh vực sản phẩm mà công ty đó có lợi thế cạnh tranh nhất.

Các quốc gia không nên chống lại quá trình định hướng tập trung. Hãy để sự cạnh tranh chỉ ra nước nào cung cấp sản phẩm và dịch vụ nào. Hãy chấm dứt tất cả rào cản thương mại vốn chỉ bảo vệ cho nhà sản xuất thiếu hiệu quả và không đem lại lợi ích lâu dài cho khách hàng lẫn nhân viên.

Khi một quốc gia có định hướng tập trung, nó tạo ra niềm tin mạnh mẽ trong tâm trí khách hàng toàn cầu. Khách hàng ưa thích máy bay Mỹ, ô tô Nhật, sản phẩm kỹ thuật Đức, rượu Pháp, đồng hồ Thụy Sĩ, thiết kế Italia, rượu vodka Nga. Đồng hồ có tốt hơn khi chúng được sản xuất ở Thụy Sĩ không? Sức mạnh thật sự của định hướng tập trung nằm trong tâm trí khách hàng.

Khi các cộng đồng, thành phố, tiểu bang và quốc gia tìm thấy một định hướng tập trung thì sẽ đem lại rất nhiều lợi ích to lớn. Mỹ thống trị thế giới về các sản phẩm như máy bay thương mại và máy tính, Nhật Bản về ô tô và đồ điện tử, Đức về sản phẩm kỹ thuật, Pháp về rượu và nước hoa, Thụy Sĩ về kinh doanh ngân hàng và đồng hồ, Ý về thiết kế và may mặc, Nga về rượu vodka và trứng cá muối.

Định hướng tập trung là tự củng cố. Con người và dịch vụ có xu

hướng hướng tới những nơi có tập trung.

Hãy xem xét trường hợp Thung lũng Silicon ở đông bắc California. Khi khu vực này trở nên nổi tiếng với ngành công nghiệp điện tử, nó đã thu hút cơ sở hạ tầng, giúp duy trì vị thế dẫn đầu. Các nhà tư bản, luật sư, kế toán viên, các nhà sản xuất theo hợp đồng cùng những chuyên gia điện tử lũ lượt kéo đến đây.

Branson (bang Missouri) tự quảng cáo là "thủ đô trình diễn âm nhạc của thế giới". Hơn 40 nhà hát nằm cách nhau vài cây số với những cái tên về ngành giải trí như Bobby Vinton, Tony Orlando, Andy Williams, Glen Campbell, Anita Bryant và Osmonds. Nơi một rạp hát có thể chỉ đủ kiếm sống, còn nơi có 40 rạp làm ăn phát đạt. Đó là sức mạnh của định hướng tập trung.

Điều này cũng tương tự trường hợp dãy phố kim cương số 47 ở Mahattan giữa các đại lộ 6 và 7. Đây là trái tim của quận kim cương New York. Trên một dãy có 357 quầy hàng bán lẻ đồ trang sức. Thêm vào đó, quận kim cương này giống như một cục nam châm thu hút các nhà thiết kế đồng trang sức, thợ chạm, thợ sửa chữa, thợ đánh bóng, thợ dát mỏng, tư vấn viên và các nhà cung cấp đến với ngành công nghiệp trang sức.

Đó là sức mạnh của định hướng tập trung.

Bạn sẽ tìm được những khu vực tương tự tại mỗi thành phố, mỗi quốc gia.

Ví dụ, thay vì rải rác khắp mọi khu vực trong thành phố, những nhà buôn xe ô tô cũ tụ họp thành "hàng ô tô". Nơi một nhà buôn có thể chỉ đang "làm ăn ngắc ngoải", còn số đông kia thì đang thịnh vượng. Đó là sức mạnh của định hướng tập trung.

Những thành phố cũng tương tự. Ở vị thế trung tâm và có điều kiện tự nhiên thuận lợi, Memphis tự gọi mình là "trung tâm phân phối của nước Mỹ". Federal Express có một trung tâm tại đây. (Sân bay quốc tế này chỉ bị ảnh hưởng bởi thời tiết trung bình 8 tiếng/năm.) Xe tải lăn bánh 24/24 ở Memphis vì rất nhiều công ty đặt kho chứa hàng tại đây.

Những gì Memphis làm cho xe tải giống như Omaha đối với điện thoại. Quá nhiều công ty danh bạ, trung tâm dịch vụ thẻ tín dụng và các dịch vụ đặt chỗ khách sạn củng cố 800 hoạt động tại Omaha. Vì thế, nó dễ dàng trở thành "thủ đô miễn thuế của nước Mỹ". Nó cũng là cơ sở hoạt động của 3 trong 5 nhà chào hàng qua điện thoại lớn nhất nước Mỹ.

Hai thành phố sinh đôi: Spartanburg và Greenville, bang Nam Carolina, đã trở thành trung tâm cho các công ty nước ngoài muốn thiết lập hoạt động sản xuất tại Mỹ.

Khu vực thủ phủ phát triển nhanh nhất ở Mỹ là Las Vegas, bang Nevada. Đó là sức mạnh của định hướng tập trung.

Nhưng cả các quốc gia và cộng đồng đều liên tục tìm kiếm sự cân bằng cho các ngành. Những gì họ nên cố gắng làm là phá vỡ cân bằng nền kinh tế bằng cách thiết lập một định hướng tập trung.

Đã nhiều năm, với bất động sản bị lạm phát và thuế cao hơn, New York có nên là nơi hấp dẫn ngành sản xuất nữa không? Theo tôi là không. Tốt hơn là hãy lập một định hướng cho nó thành trung tâm tài chính và viễn thông thế giới.

Định hướng tập trung bao gồm 8 vấn đề như trên. Dưới đây là 7 điều không phải là một định hướng tập trung.

9. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG KHÔNG PHẢI LÀ MỘT SẢN PHẨM

Máy photocopy 914 là một sản phẩm sinh lời nhất từng được một công ty Mỹ sản xuất. Nhưng Xerox không hề định hướng tập trung vào máy photocopy. Định hướng tập trung của Xerox là photocopy trên "giấy thường", một thuộc tính tiện ích của máy photocopy 914. Giấy thường là ngọn cờ đưa Xerox đến với thành công.

Tại sao định hướng vào một sản phẩm lại không đem lại hiệu quả? Câu trả lời cho câu hỏi này nằm ở bản chất của sự cạnh tranh. Nếu bạn có được vị thế độc quyền, định hướng tập trung vào sản phẩm sẽ có khả năng sinh lời vô cùng to lớn. Bạn có thể thiết kế sản phẩm để thu hút mọi khách hàng. Nhưng sự cạnh tranh cướp đi cơ hội đó.

Cũng tương tự như vậy, Volvo không định hướng vào ô tô mà vào tính "an toàn". Định hướng của BMW cũng không phải là ô tô mà là "máy lái". Mercedes định hướng vào sự đắt tiền và danh giá.

Cho dù bạn có chiếm giữ được vị thế nào trong tâm trí của người tiêu dùng đi nữa, áp lực cạnh tranh luôn nằm ở phía đối nghịch. Nếu bạn sản xuất các sản phẩm đắt giá, các đối thủ cạnh tranh sẽ sản xuất các sản phẩm giá rẻ. Và ngược lại.

To/nhỏ, sáng/tối, thời trang/cổ lỗ, nghiệp dư/chuyên nghiệp, v.v.. không có loại sản phẩm cố định nào được tất cả khách hàng lựa chọn. Luôn luôn có cơ hội để phân đoạn thị trường.

Nếu một nhà sản xuất dẫn đầu thị trường muốn trở thành "mọi thứ cho tất cả mọi người", kết quả là đánh mất đi định hướng vốn có của mình. Điều mà một người dẫn đầu của thị trường nên làm là xác định yếu tố nào của thị trường để định hướng tập trung. Và sau đó hỗ trợ quyết định đó bằng việc định giá, đóng gói và phân phối để củng cố định hướng tập trung đó.

10. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG KHÔNG PHẢI LÀ MỘT CÁI DÙ

Một vài công ty nghĩ rằng họ có một định hướng khi thiết lập được một chủ đề chung cho mọi dòng sản phẩm hiện có. Giám đốc điều hành AT&T, Robert Allen, tuyên bố: "Về căn bản, AT&T là một công ty mạng. Chúng tôi đem con người, thông tin và dịch vụ vào chung một chỗ dưới danh nghĩa lợi thế cạnh tranh trên căn bản thời gian."

Về bản chất, một định hướng tập trung mạnh không bao trùm quá nhiều thứ. Một định hướng tập trung là một điểm tiến công chỉ có thể bao gồm một phần rất nhỏ các sản phẩm và dịch vụ của công ty. Một định hướng tập trung chỉ bao gồm một yếu tố của công ty đại diện cho tương lai sản phẩm của công ty đó.

AT&T đã khiến hầu hết khách hàng phải ngỡ ngàng với phát biểu này, vì với họ, AT&T đơn giản chỉ là một công ty cung cấp dịch vụ điện thoại đường dài.

Unisys đã chi rất nhiều tiền để trở thành một công ty "quản lý thông tin". Nhưng phần lớn khách hàng có thể sẽ coi Unisys là một công ty máy tính bởi khái niệm một công ty quản lý thông tin với họ rất khó hiểu.

Điều mà AT&T và Unisys đã và đang tìm kiếm là một cái dù. Họ tin rằng một công ty có thể tạo ra một định hướng hay kế hoạch dự kiến bằng cách sáng tạo một khái niệm lớn để bao bọc toàn bộ sản phẩm và dịch vụ. Với khát vọng tìm một "ý tưởng lớn" để bao bọc mọi thứ, ban giám đốc công ty di chuyển lên một nấc của chiếc thang trừu tượng. Chắc chắn rằng, "quản lý thông tin" bao bọc mọi thứ nhưng nó không có nghĩa là tất cả.

Vào bất kỳ thời điểm nào, một công ty cũng tồn tại ba loại sản phẩm: (1) sản phẩm của ngày hôm qua, sẽ bị loại bỏ; (2) sản phẩm ngày hôm nay, mang về lợi nhuận chính; và (3) sản phẩm của ngày mai, đại diện cho tương lai của công ty. Một định hướng tập trung là cây cầu dẫn công ty đó từ hiện tại đến với tương lai.

Những gì bạn tập trung, những gì bạn bán và những gì bạn dựa vào để kiếm tiền có thể là ba thứ khác nhau. Lotus tập trung vào phần mềm nhóm nhưng hầu hết doanh số của họ là từ bảng tính, phần mềm máy tính cá nhân. Tuy nhiên, họ chỉ kiếm tiền dựa vào Lotus 1-2-3, sản phẩm bảng tính tiên phong.

Xét một khía cạnh nào đó, mọi công ty đều thiếu tập trung. Không sản phẩm nào tồn tại mãi để một công ty có thể giữ vững được định hướng tập trung của họ.

Mục tiêu của định hướng tập trung dẫn công ty đi theo hướng mạch lạc. Nó có thể đem lại vị thế dẫn đầu bằng ý tưởng hơn là bằng tính cách.

11. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG KHÔNG NHẮM ĐẾN TẤT CẢ MỌI NGƯỜI

Không một sản phẩm hay dịch vụ nào có thể hấp dẫn được tất cả mọi người. Chúng ta luôn muốn khác biệt với những người còn lại hoặc chọn một thứ mà hầu hết những người khác không chọn. Điều này thể hiện ở trang phục, kiểu tóc, phong cách sống, sản phẩm và dịch vụ.

Vì vậy, nỗ lực lôi cuốn tất cả mọi người là sai lầm lớn nhất mà một công ty có thể mắc phải. Tốt hơn là hãy Giám sát khu vực của mình và từ bỏ những khách hàng còn lại.

Hãy lấy ví dụ các cuộc bầu cử tổng thống ở Mỹ. Bắt đầu từ năm 1824, khi bầu cử dân chủ ảnh hưởng trực tiếp đến tổng tuyển cử, không ứng cử viên nào nhận được hơn 61,1% phiếu bầu cử toàn quốc. Nhưng, dù có số phiếu không cao, Abraham Lincoln (55,1%) và Franklin Roosevelt (60,8%) vẫn là hai vị tổng thống nổi tiếng nhất mọi thời đại. Trong 43 kỳ bầu cử toàn quốc, ứng cử viên tổng thống nhận phần trăm phiếu cao nhất là Lyndon Johnson năm 1964. Nguyên nhân vì đối thủ của ông, Barry Goldwater, là một trong những ứng cử viên yếu nhất.

Điều này cũng tương tự đối với sản phẩm. Một nhà sản xuất đơn lẻ rất hiếm khi chiếm lĩnh được 50% thị trường mình tham gia. Và khả năng đạt được phần lớn thị phần sẽ nhiều hơn khi bạn có một

định hướng tập trung hẹp.

Khi cố tình đi theo tập trung rộng, bạn chỉ thu về phần nhỏ thị phần. Nhưng các công ty vẫn cố gắng làm việc này.

Vậy còn việc tăng doanh số thì sao? Một công ty sẽ phát triển như thế nào nếu không tăng thêm sức hấp dẫn của mình? Có một cách là hãy hướng tới toàn cầu. Hầu như không có một sản phẩm hay công ty nào thành công ở nước Mỹ thiếu thị trường nước ngoài tiềm tàng. Thu hẹp định hướng tập trung trên toàn cầu tốt hơn nhiều lần so với mở rộng định hướng tập trung trong nước.

Trong thế giới hướng đến sự rộng lớn, một phương pháp thu hẹp đôi khi khó được chấp nhận. Tại sao chúng ta không thể thu hút được tất cả mọi người? (Hiển nhiên là có, nhưng nó không hiệu quả.)

Phương pháp tư duy bác bỏ một luận đề sẽ chỉ ra sự ngu xuẩn hoàn toàn khi cố công thu phục toàn bộ thị trường. Với 150 nghìn doanh nghiệp ở Mỹ, giả sử mọi doanh nghiệp đều cố gắng thâm nhập mọi thị trường và trong mỗi thị trường cố thu phục mọi khách hàng thì sao? Không ai có thể mạnh ở mọi lĩnh vực.

12. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG LÀ KHÔNG KHÓ XÁC ĐỊNH

Một công ty lớn với hơn 20 nghìn nhân viên quyết định tìm ra một định hướng tập trung đúng đắn. Việc đầu tiên họ làm là chỉ định ra một hội đồng với yêu cầu trình bày lại cáo cáo cho tổng giám đốc sau khi phát triển một chiến lược mới.

Cách tốt nhất để tạo nên một chiến lược định hướng hiệu quả là nên để hai người ngồi lại với nhau cùng tìm ra câu trả lời cần có. Chỉ cần hai người là lý tưởng : một người đề xuất và một người đánh giá. Vai trò đưa ra đề xuất và đánh giá của hai người sẽ luân phiên đổi cho nhau.

Một định hướng tập trung không khó xác định nhưng chắc chắn sẽ bị lạc hướng trong đám đông. Một hội đồng không thể tìm ra một ý tưởng đơn giản. Càng nhiều người tham dự vào quá trình này, định hướng tập trung càng phức tạp và càng có nhiều hướng phát triển khác nhau.

Một định hướng tập trung luôn đơn giản. Nếu bạn muốn nhắm đến một ý tưởng đơn giản, bạn không thể nào có được với một

quá trình phức tạp.

13. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG KHÔNG HIỆU QUẢ NHANH CHÓNG

Trong thời gian ngắn hạn, thu hẹp định hướng tập trung sẽ phải trả giá bằng chính công cuộc kinh doanh của bạn. Có ít người muốn và chấp nhận sản phẩm hay dịch vụ của bạn trong thời gian đầu này. Doanh số của bạn có thể sẽ ít đi khi bạn loại bỏ bớt sản phẩm và dịch vụ đang cung ứng. Ngay cả một định hướng tập trung mạnh mẽ cũng không thể hiệu quả trong thời gian ngắn ngủi.

Tất cả những gì bạn cần làm là thử nghiệm một vài phương pháp khác nhau. Cái nào chứng tỏ hiệu quả, cần triển khai tiếp. Cái nào không chứng tỏ được, phải bị loại bỏ. Sớm hay muộn, công ty của bạn cũng sẽ tạo được động lực thăng tiến.

Hãng ô tô Ford đã thử đi theo phương pháp tiếp cận hai chữ "an toàn" được một năm và rồi phải từ bỏ. Volvo đã sử dụng chính xác định hướng tập trung giống như Ford nhưng sự khác nhau ở chỗ, Volvo đã không từ bỏ khái niệm "an toàn" sau năm đầu tiên. Họ gắn bó với nó trong 30 năm.

Những gì có thể chứng tỏ hiệu quả nhanh chóng rất hiếm khi duy trì hiệu quả lâu dài. Một công ty săn tìm thành công nhanh chóng thường sẽ kết thúc bằng sự thất bại. Bạn cần phải có can đảm làm nên quyết định tập trung và sau đó đợi phản ứng của thị trường. Nó không phải là chuyện một sớm một chiều.

Bạn cần phải kiên nhẫn. Một con tàu lớn không thể nhanh chóng quay đầu giữa một dòng sông nhỏ hẹp.

14. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG KHÔNG ĐỒNG NGHĨA VỚI MỘT CHIẾN LƯỢC

General Motors có một chiến lược. Họ muốn trở thành công ty vận chuyển hoàn thiện. Vì thế họ đã mua cả hãng chuyên chở Hughes Aircraft. Theo nhiều công ty, chiến lược không hạn chế lên các hoạt động công ty. Với General Motors, bất kỳ một thứ gì có thể bay được, lăn được hay trượt được đều phù hợp với chiến lược vận chuyển của họ.

Bất kỳ thứ gì trong máy tính (phần cứng, phần mềm, mạng, viễn

thông) đều phù hợp với chiến lược bao phủ toàn bộ thị trường của IBM. Chiến lược này cũng bao gồm việc mua lại Lotus. Chiến lược cho rằng một công ty có thể thu phục 100% thị phần thật sự là điều không thể, vậy nên nó sẽ luôn thất bại.

Một định hướng sẽ thu hẹp các hoạt động của tổ chức đến mức tối đa chỉ thống trị một phân đoạn nào đó của thị trường. Khi bạn sở hữu được một phần thị trường, đó là sức mạnh. Khi bạn chỉ là một tay chơi nhỏ, đó không phải là sức mạnh.

15. MỘT ĐỊNH HƯỚNG TẬP TRUNG KHÔNG TỒN TẠI MÃI MÃI

Dù sớm hay muộn, một định hướng tập trung mạnh mẽ đến đâu cũng phải đến lúc lỗi thời. Đó là lúc mà một công ty cần phải tái định hướng tập trung.

Mặt khác, một định hướng cũng không phải là một xu hướng thời trang để có thể thay đổi vài năm một. Thông thường, chu kỳ đời sống của nó được tính theo đơn vị thập niên.

Digital Equipment có định hướng tập trung "máy tính mini" và trở thành nhà sản xuất máy tính lớn thứ hai thế giới. Thế nhưng, thị trường đã chuyển sang ưa chuộng máy tính cá nhân. Digital có thể không tìm thấy cách để băng qua chiến hào.

IBM từng định hướng tập trung vào loại máy tính trung tâm và trở thành một tổ chức mạnh thế giới. Rồi thị trường phân chia. IBM đã nỗ lực để có thể cung cấp mọi thứ và… họ đã mất đi định hướng của mình và… thất bại.

Eastman Kodak từng có một định hướng tập trung – nhiếp ảnh – giúp họ thống trị thị trường chụp và ghi hình trên thế giới. Ngày nay, thế giới đã chuyển sang với ảnh điện tử và Kodak cần phải tìm ra một định hướng để có thể băng qua chiến hào.

Federal Express từng có một định hướng – "chuyển hàng trong đêm" một cuộc cách mạng cho ngành vận tải hàng không và giúp người sáng lập Fred Smith trở nên giàu có. Ngày nay, khi ngành vận chuyển hàng không đã toàn cầu hóa, công ty cần phải có một định hướng tập trung mới.

Công ty của bạn thì sao? Có phải bạn vẫn đang sống với các chiến lược kinh doanh của ngày hôm qua? Tương lai thuộc về các công ty phát triển được một định hướng tập trung mạnh mẽ trong hôm nay.

Định hướng tập trung, tương lai của công ty bạn phụ thuộc vào điều này.

Một cuốn sách rất quan trọng, **một tư liệu** không thể bỏ qua với những doanh nghiệp có ý định **mở rộng** hay **đa dạng hóa** hoạt động của mình.

— Philip Kotler

Cách tốt nhất để lường trước **tương lai** là **tạo ra** nó.

— Peter Drucker